

# **REFORMASI PELAYANAN PUBLIK**

**(STUDI TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PENERBITAN PASPOR  
PADA KANTOR IMIGRASI KELAS II KABUPATEN JEMBER)**

## **SKRIPSI**

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana**

**Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**MOHAMMAD YANAL YUSRON**

**NIM. 135030101111062**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTASI**

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PBLIK**

**MALANG**

**2018**

## MOTTO

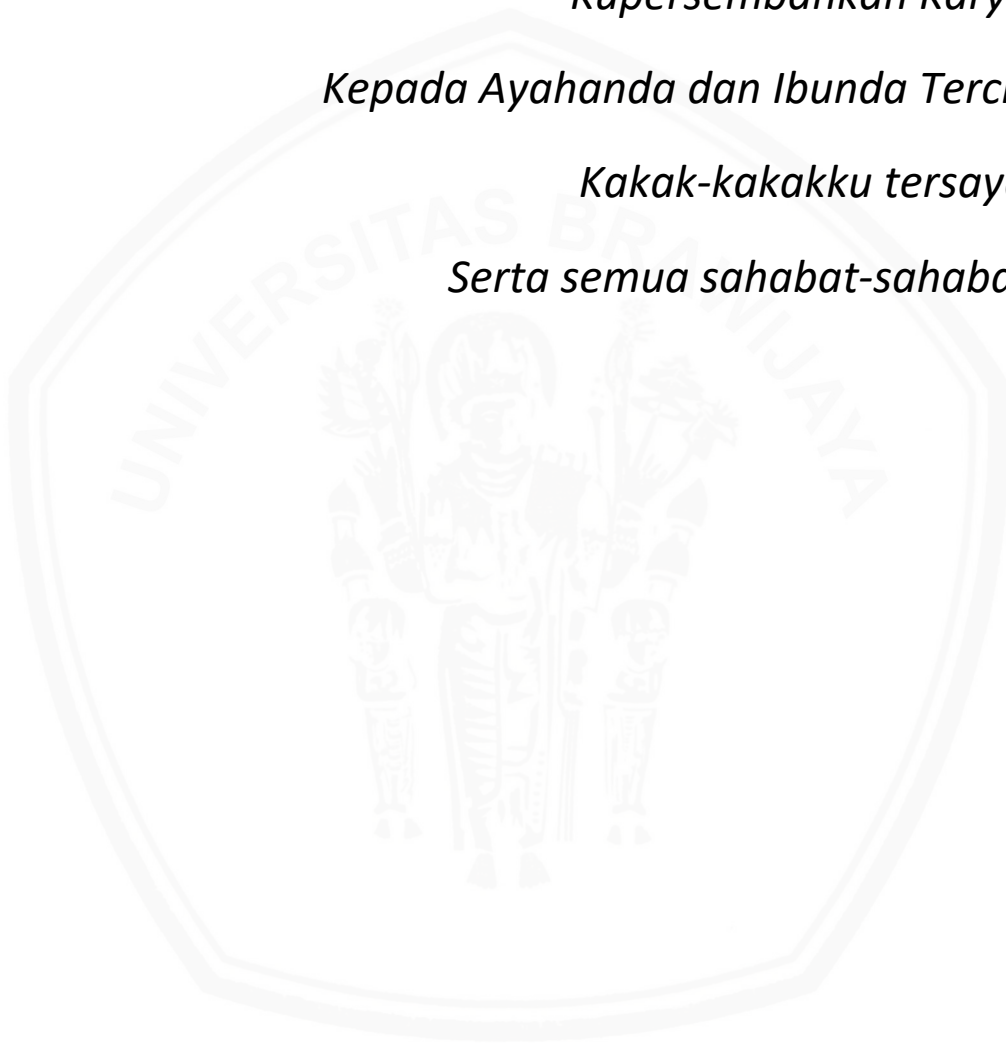
*Education is the best friend. An educated person is respected everywhere. Education beats beauty and the youth.*

(Chanakya)

*The only good is knowledge and the only evil is ignorance.*

(Socrates)

*Kupersembahkan Karyaku  
Kepada Ayahanda dan Ibunda Tercinta  
Kakak-kakakku tersayang  
Serta semua sahabat-sahabatku*



**APPROVAL SHEET OF UNDERGRADUATE THESIS**

Title : Public Service Reform (Case Study on Service Quality of  
Pasport Publishing at Imigration Office Class II in  
Jember Regency)

Staked by : Mohammad Yanal Yusron

SID : 135030101111062

Faculty : Administrative Science

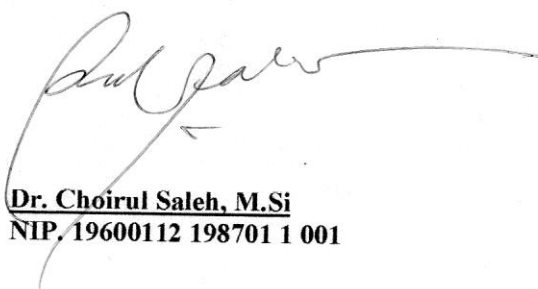
Study Program : Public Administration

Concentration : -

Malang, January 9<sup>th</sup> 2018

Academic Supervisor

Head



**Dr. Choirul Saleh, M.Si**  
NIP. 19600112 198701 1 001

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 15 Mei 2018

Waktu : Pukul 12.00 WIB

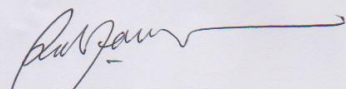
Skripsi Atas Nama : Mohammad Yanal Yusron

Judul : Reformasi Pelayanan Publik (Studi terhadap Kualitas Pelayanan Penerbitan Paspor pada Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember)

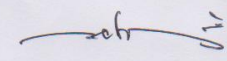
**Dan dinyatakan LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**


Ketua

  
**Dr. Choirul Saleh, M.Si**  
**NIP. 19600112 198701 1 001**

Anggota

  
**M. Chazienul Ulum, S.Sos, M.AP**  
**NIP. 19740614 200501 1 001**

Anggota

  
**Sujarwoto, S.IP., M.Si., Ph.D**  
**NIP. 19750130 200312 1 002**

**DECLARATION OF ORIGINALITY UNDERGRADUATE THESIS**

I declare with truth that all my knowledge, in this undergraduate thesis there is no scientific papers that have been asked by others to get the work or opinion which ever written or published by others, except for the written quotes in this script, it referred and mentioned in the source of references.

If evidently in this undergraduate thesis, may be proven are elements of plagiarism, I am willing for this thesis being disqualified and academic degree I have gained for Bachelor Degree (S-1) is canceled, then will be processed in accordance with the Law in force (UU) No. 20 of 2003, Article 25 of Paragraph 2 or in the article 70.

Malang, 29 January 2018



Mohammad Yanal Yusron

NIM : 135030101111062



## RINGKASAN

**Mohammad Yanal Yusron, 2018, Reformasi Pelayanan Publik (Studi Pada Kualitas Pelayanan Penenerbitan paspor di Kantor Imigrasi kelas II Jember), Dr Choirul Saleh M.Si, Pembimbing Utama, 142 Hal + xxii**

Dewasa ini tuntutan pelayanan publik semakin dibutuhkan. Citra pelayanan di sejumlah lembaga pemerintahan yang terkesan lambat dan berbelit-belit menjadi perhatian khusus dalam program percepatan reformasi birokrasi. Oleh karenanya, tuntutan pelayanan publik yang cepat dan inovatif terus diupayakan sebagai salah satu dari sembilan program percepatan reformasi birokrasi. Masyarakat dapat menilai langsung kinerja pemerintah berdasarkan pelayanan yang diterimanya. Untuk itu kualitas pelayanan publik di semua kementerian/lembaga adalah suatu hal yang mendasar yang harus segera ditingkatkan. Keterlibatan dan partisipasi masyarakat ini akan mendukung penyempurnaan standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Penelitian pada Kantor imigrasi kelas II Jember ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif dengan fokus pada reformasi pelayanan publik, dimensi kualitas pelayanan dan hal-hal yang telah di reformasi serta kendala-kendala yang dilakukan oleh Kantor imigasi kelas II Jember. Program peningkatan kualitas pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dari masing-masing instansi pemerintah sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat disuatu daerah bahkan di indonesia.

Analisis data yang digunakan adalah analisis data model interaktif dari *Miles dan Huberman*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reformasi pelayanan publik pada Kantor Imigrasi kelas II Jember menanggapinya dengan reformasi di bidang Kelembagaan, bidang Sumber Daya Manusia dan bidang Ketatalaksanaan. Salah satu kunci agar pelayanan berkualitas terletak pada 5 dimensi kualitas pelayanan, antara lain Keandalan, Bukti Fisik, Jaminan, Empati dan Daya Tanggap. Dari hal tersebut maka timbul tantangan dan hambatan yang akan dihadapi pada reformasi pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan penerbitan paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember. Untuk itu, inovasi juga perlu dilakukan untuk menghadapi beberapa tantangan dan hambatan yang akan dihadapi oleh Kantor Imigrasi kelas II Jember.

Saran yang di ajukan dalam penelitian ini adalah sudah seharusnya pemerintah mengambil langkah kongkrit agar pelayanan penerbitan paspor dapat terimplementasi dengan baik dan berhasil memenuhi kepuasan publik, maka dapat dikatakan bahwa pemerintah dalam memberikan pelayanan telah meningkatkan dan memperbaiki kualitas pelayanan selaku aparatur pemerintahan.

*Kata-kata kunci : pelayanan publik, reformasi, kantor imigrasi*

## SUMMARY

**Mohammad Yanal Yusron, 2018, reform of the public service (service quality study on the management of the Passport at the Immigration Office Jember class II), Dr. Choirul Saleh M.Si, the main Supervisor, xxii + 142 pages**

Nowadays the demands of public services are increasingly needed. The image of the service in a number of government institutions that impressed slow and convoluted concern specialized in acceleration program reform the bureaucracy. Therefore, the demands of public service and innovative keep attempted as programs accelerating reform of the bureaucracy. The public can assess the Government's performance directly based on services received. For that reason the quality of public services in all ministries/agencies is a fundamental thing that should be immediately improved. This community involvement and participation will support the refinement of the service standard has been set.

The research at immigration office class II Jember uses descriptive qualitative research with a focus on public service reform, service quality dimension and reformed matters as well as the constraints imposed by immigration office class II Jember. The program to improve the quality of public services is aimed at improving the quality of public services of respective government institutions in accordance with the public's needs and expectations in a region in Indonesia.

Data analysis used is interactive data model analysis from *Miles dan Huberman*. The result of the study indicates that the reform public services at immigration office class II Jember responded with reformation in institutional fields, field of human resources, and field of management. One of the keys to quality of service lies in the way at 5 dimensions of service quality that is reliability, tangibles, assurance, empathy, and responsiveness. From that case, the challenges and obstacles that will be faced in the reform of public services to improve the quality of publishing services of passports in the Immigration Office Class II Jember District. this purpose, innovation also need to be done to face some challenges and obstacles to be faced by immigration office class II Jember.

Suggestions put forward in this study are ought to take concrete actions so that government services management, the Passport can be implemented well and managed to meet the satisfaction of public, then it is said that the Government can make the service improved and increased service quality as the apparatus of Government.

*Keywords : public services, reformation, immigration office*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul : **REFORMASI PELAYANAN PUBLIK (Studi pada Kualitas Pelayanan Penerbitan Paspor di Kantor Imigrasi kelas II Jember)**. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

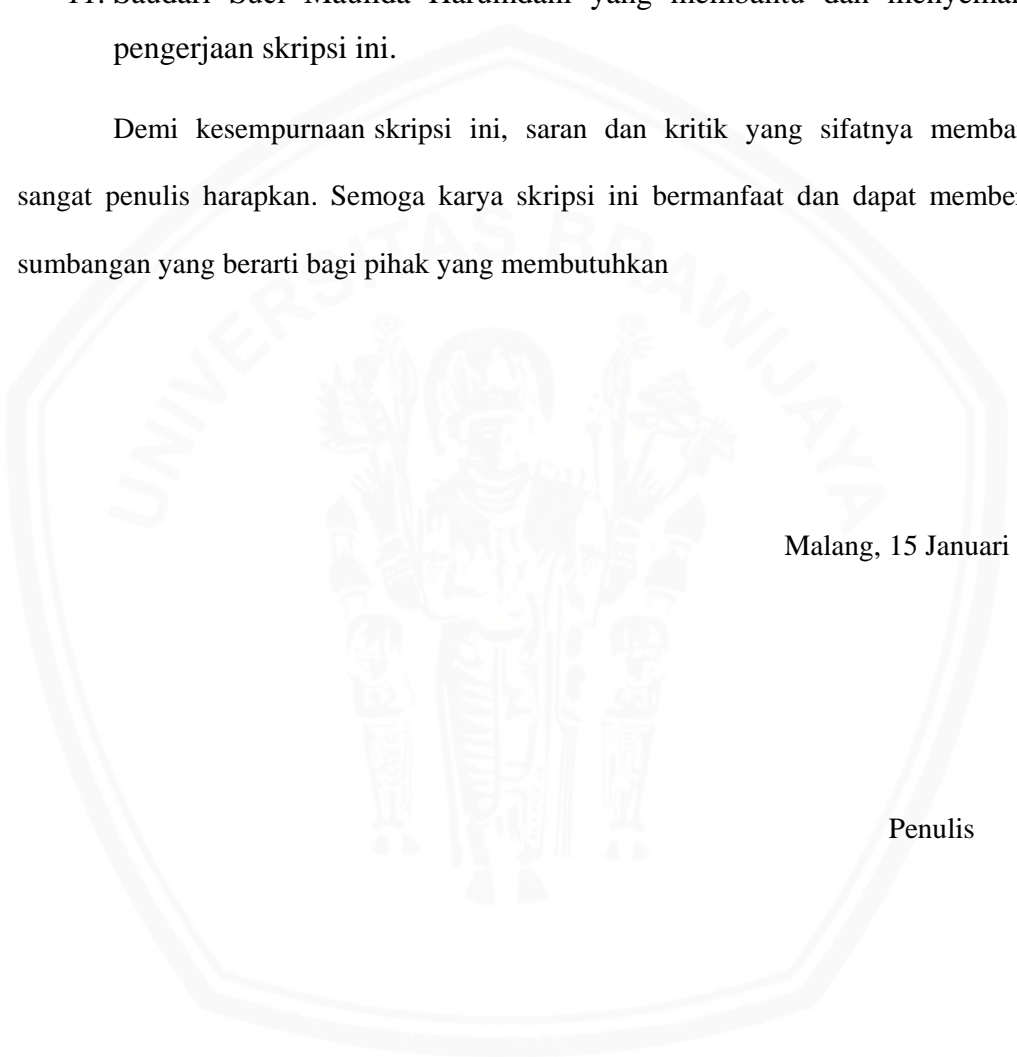
1. Bapak Dr. Ir. Mohammad Bisri, M.S. selaku Rektor Universitas Brawijaya.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA., Ph.D selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik.
4. Bapak Dr. Fadillah Amin, M.AP., Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Publik.
5. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku dosen pembimbing utama skripsi.
6. Seluruh jajaran pegawai Kantor Imigrasi kelas II Kabupaten Jember untuk dukungan dan ilmu-ilmu yang telah diberikan selama kegiatan penelitian berlangsung.
7. Orang tua kami yang selalu memberikan dukungan serta doa demi kelancaran studi kami.
8. Teman-teman seperjuangan di Program Studi Administrasi Publik khususnya yang selalu saling menyemangati satu sama lain.

9. Teman-teman seangkatan yang tergabung dalam grup Majelis Ulama Indonesia yang selalu saling menyemangati satu sama lain.
10. Saudari Nailus Syifa, S.S. selaku pengelola data kepegawaian Kantor Imigrasi kelas II Kabupaten Jember yang telah membantu proses melancarkan dalam hal wawancara penelitian.
11. Saudari Suci Maulida Harumdani yang membantu dan menyemangati pengerjaan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan

Malang, 15 Januari 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
COVER .....	i
MOTTO .....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iii
TANDA PERSETUJUAN .....	iv
TANDA PENGESAHAN .....	v
PERNYATAAN ORIGINALITAS .....	vi
RINGKASAN .....	vii
SUMMARY .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR .....	xiv
DAFTAR BAGAN DAN GRAFIK .....	xv
DAFTAR SINGKATAN .....	xvi
DAFTAR ISTILAH .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xxii
 <b>BAB I</b>	
<b>PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	13
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Kontribusi Penelitian .....	13
E. Sistematika Pembahasan .....	14
 <b>BAB II</b>	
<b>TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Administrasi Publik .....	16
1. <i>Old Public Administration (OPA)</i> .....	17
2. <i>New Public Management (NPM)</i> .....	18
3. <i>New Public Service (NPS)</i> .....	23
B. Pelayanan Publik dan Kualitas Pelayanan Publik .....	26
1. Definisi Pelayanan Publik .....	27
2. Pengertian Kualitas .....	28
3. Pengertian Kualitas Pelayanan .....	29
4. Dimensi Kualitas Pelayanan .....	30

5. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan .....	31
C. Reformasi Administrasi .....	34
1. Definisi Reformasi Administrasi .....	36
2. Tujuan Reformasi Administrasi .....	41
3. Aspek-Aspek Reformasi Administrasi .....	41
D. Reformasi Pelayanan Publik .....	42

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	44
B. Fokus Penelitian .....	45
C. Lokasi dan Situs Penelitian .....	46
D. Sumber Dan Jenis Data .....	47
E. Teknik Pengumpulan Data .....	48
F. Instrumen Penelitian .....	49
G. Keabsahan Data .....	50
H. Analisis Data .....	51

### **BAB IV**

#### **HASIL PENELITIAN**

A. Penyajian Data Umum .....	54
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	54
B. Penyajian Data Fokus Penelitian .....	66
1. Reformasi Pelayanan Publik untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Penerbitan Paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember .....	67
2. Tantangan dan Hambatan yang akan dihadapi pada reformasi pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan penerbitan paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember .....	99
3. Hal-Hal yang telah di Reformasi dalam Pelayanan Penerbitan Paspor di Kantor Imigrasi Kelas II di Kabupaten Jember .....	104
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	105
1. Reformasi Pelayanan Publik untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Penerbitan Paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember .....	105
2. Tantangan dan Hambatan yang akan dihadapi pada reformasi pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan penerbitan paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember .....	114
3. Hal-Hal yang telah di Reformasi dalam Pelayanan Penerbitan Paspor di Kantor Imigrasi Kelas II di Kabupaten Jember .....	117

<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b>	
	A. Kesimpulan .....	113
	B. Saran .....	115

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

### TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Perbandingan Indeks Kepuasan Masyarakat di Kantor Imigrasi Kelas II Jember Bulan Januari dengan Februari 2017 .....	6
2.	Perbandingan dari budaya birokrasi lama dan budaya birokrasi baru .....	16
3.	Perbandingan OPA, NPM dan NPS dilihat dari berbagai aspek .....	24
4.	Bentuk reformasi pada Kantor Imigrasi kelas II Jember .....	97

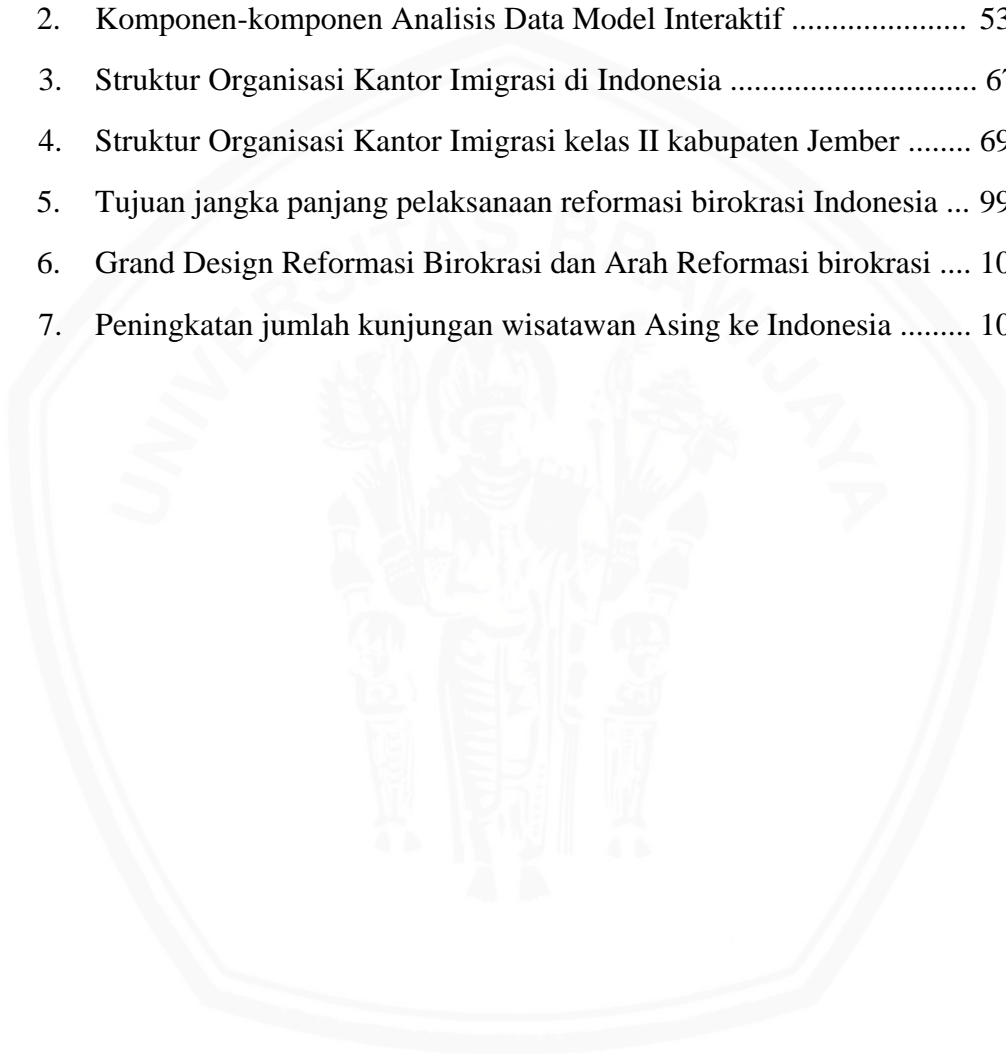
### GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Pemetaan Wilayah Kerja Kantor Imigrasi kelas II Jember .....	59
2.	Spanduk info dari Kepala Dirjen Imigrasi .....	71
3.	Tanda Bukti Maklumat pelayanan .....	76
4.	Ruang tunggu Pemohon Paspor beserta antrian .....	78
5.	Suasana ruang tunggu Loker pengambilan paspor .....	82
6.	Pemberian informasi tata cara pengajuan permohonan Paspor .....	91
7.	Mesin Indeks Kepuasan Masyarakat .....	94
8.	Ruang khusus ibu menyusui Loker khusus anak balita dan penyandang cacat/difabel .....	104
9.	Pemisahan kerja antara pengambilan paspor dan proses permohonan paspor dan Layanan paspor melalui sms gateway .....	104



**DAFTAR BAGAN DAN GRAFIK****No Judul Halaman**

1. Model Service Quality ..... 31
2. Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif ..... 53
3. Struktur Organisasi Kantor Imigrasi di Indonesia ..... 67
4. Struktur Organisasi Kantor Imigrasi kelas II kabupaten Jember ..... 69
5. Tujuan jangka panjang pelaksanaan reformasi birokrasi Indonesia ... 99
6. Grand Design Reformasi Birokrasi dan Arah Reformasi birokrasi .... 100
7. Peningkatan jumlah kunjungan wisatawan Asing ke Indonesia ..... 102



**DAFTAR SINGKATAN**

Diklat	: pendidikan dan latihan
Dirjen	: Direktorat Jenderal
Dirjenim	: Direktorat Jenderal Imigrasi
Ham	: Hak Asasi Manusia
INSARKOM	: Informasi dan Sarana Komunikasi Keimigrasian
KAKANIM	: Kepala Kantor Imigrasi
Kakanwil	: Kepala Kantor Wilayah
Kemenhumham	: Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia
Kkn	: Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme
LALINTUSKIM	: Lalu Lintas dan Status Keimigrasian
NPM	: New Public Management
NPS	: <i>New Public Service</i>
OPA	: <i>Old Public Administration</i>
PERMEN	: Peraturan Menteri
PERPRES	: Peraturan Presiden
PMPRB	: Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi
Birokrasi	
RPJMN	: Rencana pembangunan jangka panjang menengah
nasional	
RPJN	: Rencana pembangunan jangka panjang nasional
WASDAKIM	: Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian

## DAFTAR ISTILAH

Abstrak	: tidak berwujud; tidak berbentuk; mujarad; niskala
Adaptif	: mudah menyesuaikan (diri) dengan keadaan
Administratif	: secara administrasi; bersangkutan-paut (berkaitan) dengan administrasi
Akomodasi	: sesuatu yang disediakan untuk memenuhi kebutuhan
Akuntabilitas	: sebagai kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawabannya
Aparatur	: perangkat, alat (negara, pemerintah)
<i>Citizen</i>	: seorang warga negara
Demokratisasi	: pendemokrasian
Depolitisasi	: penghilangan (penghapusan) kegiatan politik;
Desentralisasi	: sistem pemerintahan yang lebih banyak memberikan kekuasaan kepada pemerintah daerah
Diagonal	: berhubungannya dua titik sudut yang tidak bersebelahan dalam suatu segi empat;
Dilematis	: kondisi di mana manusia terjebak di antara dua pilihan.
Dinamika	: gerak masyarakat secara terus-menerus yang menimbulkan perubahan dalam tata hidup masyarakat yang bersangkutan
Diplomatik	: berkenaan dengan hubungan resmi antara negara dan negara
Diskresi	: kebebasan mengambil keputusan sendiri dalam setiap situasi yang dihadapi
Doktrin	: ajaran (tentang asas suatu aliran politik, keagamaan;
Dokumentasi	: pengumpulan, pemilihan, pengolahan, dan penyimpanan informasi dalam bidang pengetahuan;

Domestik	: berhubungan dengan atau mengenai permasalahan dalam negeri
<i>Economic man</i>	: Sosok manusia sebagai makhluk rasional dan selalu mencoba memaksimalkan keuntungan yang didapat untuknya.
Efektivitas	: keefektifan
Efisiensi	: ketepatan cara (usaha, kerja) dalam menjalankan sesuatu (dengan tidak membuang waktu, tenaga, biaya); kedayagunaan; ketepatangunaan; kesangkilan
Eksklusi	: Penentuan kriteria sampel diperlukan untuk mengurangi hasil penelitian yang bias.
Eksistensi	: hal berada; keberadaan
Ekspektasi	: bayangan yang kita harapkan bakal menjadi kenyataan, dan biasanya ini sangat bertolak belakang dengan realita yang ada.
Entrepreneur	: orang yang melakukan aktivitas wirausaha yang dicirikan dengan pandai atau berbakat mengenali produk baru, menentukan cara produksi baru, menyusun manajemen operasi untuk pengadaan produk baru, memasarkannya, serta mengatur permodalan operasinya.
Epistemologis	: cabang filsafat yang mempelajari asal mula atau sumber, struktur, metode dan sahnya (validitasnya) pengetahuan. Pengertian paling umum pada ontologi adalah bagian dari bidang filsafat yang mencoba mencari hakikat dari sesuatu.
Esensi	: hakikat; inti; hal yang pokok
<i>Feedback</i>	: suatu proses di mana sebagian dari output (keluaran) di-loloh-balik-kan ke bagian input (masukan).
Feodalisme	: sistem sosial atau politik yang memberikan kekuasaan yang besar kepada golongan bangsawan;
Fleksibel	: luwes; mudah dan cepat menyesuaikan diri
Globalisasi	: proses masuknya ke ruang lingkup dunia

<i>Grounded theory</i>	: metode penelitian kualitatif yang menggunakan sejumlah prosedur sistematis guna mengembangkan teori dari kancah.
Hierarki	: urutan tingkatan atau jenjang jabatan (pangkat kedudukan)
Hipotesis	: sesuatu yang dianggap benar untuk alasan atau pengutaraan pendapat (teori, proposisi, dan sebagainya) meskipun kebenarannya masih harus dibuktikan; anggapan dasar;
Ihwal	: hal; perihal
Implementor	: seseorang yang melaksanakan / menerapkan
Implikasi	: keterlibatan atau keadaan terlibat:
Infrastruktur	: prasarana
Inklusi	: karakteristik umum subjek penelitian dari suatu populasi target yang terjangkau yang akan diteliti
Independen	: bebas, merdeka, berdiri sendiri, swadaya, swakarsa, atau 'swakarya'.
Indikator	: sesuatu yang dapat memberikan (menjadi) pe-tunjuk atau keterangan:
Instansi	: badan pemerintah umum (seperti jawatan, kantor)
Instrumen	: sarana penelitian (berupa seperangkat tes dan sebagainya) untuk mengumpul-kan data sebagai bahan pengolahan
Interaktif	: interaksi dua arah saling aktif dan memiliki timbal balik
Intervensi	: campur tangan dalam perselisihan antara dua pihak (orang, golongan, negara, dan sebagainya);
<i>Interview Guide</i>	: paduan wawancara
Kohesi	: hubungan yang erat; perpaduan yang kokoh
Kolaboratif	: situasi dimana terdapat dua atau lebih orang belajar atau berusaha untuk mengerjakan sesuatu secara bersama-sama.

Komprehensif	: mempunyai dan memperlihatkan wawasan yang luas
Konkret	: nyata; benar-benar ada (berwujud, dapat dilihat, diraba, dan sebagainya)
Korporasi	: badan usaha yang sah; badan hukum
Manajerial	: hak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah;
Megatrend	: suatu perubahan besar dalam sosial, ekonomi, politik dan teknologi yang lambat terbentuk dan setelah terjadi perubahan tersebut dapat berpengaruh dalam jangka waktu yang lama.
<i>Mindset</i>	: pola pikir
Monopoli	: mempunyai hak tunggal untuk mengusahakan (membuat, memperdagangkan, memiliki, dan sebagainya) sesuatu
Multi aspek	: berbagai aspek:
<i>Networking</i>	: membangun hubungan dengan orang lain atau organisasi yang berpengaruh terhadap kesuksesan profesional maupun personal.
<i>on-line</i>	: keadaan terhubung,
Organisasi	: sistem hubungan antarorang dan antarkelompok berdasarkan jenis kegiatan dan pembagian fungsional untuk menyelesaikan kewajiban bersama dalam masyarakat
Paradigma	: kerangka berpikir
Patologi	: perubahan fungsi (faali) dan struktur (morfologi) yang diakibatkan oleh penyakit
Periodik	: menurut periode tertentu; muncul atau terjadi dalam selang waktu yang tetap
Perspektif	: sudut pandang; pandangan;
Privatisasi	: proses, cara, perbuatan menjadi milik perseorangan (dari milik negara)



Profesional	: kesiapan penerapan keahlian tertentu;
Profesionalitas	: kemampuan untuk bertindak secara profesional
Prosedur	: tahap kegiatan untuk menyelesaikan suatu aktivitas
Radikal	: amat keras menuntut perubahan (undang-undang, pemerintahan)
Rasionalitas	: kerasionalan
<i>Rasionality synoptic</i>	: metode rasional
Regional	: bersifat daerah; kedaerahan
Remunerasi	: pembelian hadiah (penghargaan atas jasa dan sebagainya); imbalan
Representatif	: dapat (cakap, tepat) mewakili; sesuai dengan fungsinya sebagai wakil
Responsif	: cepat (suka) merespons; bersifat menanggapi; tergugah hati; bersifat memberi tanggapan (tidak masa bodoh)
Restrukturisasi	: penataan kembali (supaya struktur atau tatanannya baik);
<i>Services centers</i>	: pusat pelayanan
Substantif	: nomina
Supervisi	: pengawasan utama; pengontrolan tertinggi; penyeliaan
<i>Top-down</i>	: teori yang mengajukan gagasan bahwa proses pengenalan diawali oleh suatu hipotesis mengenai identitas suatu pola, yang diikuti oleh pengenalan terhadap bagaian-bagaian pola tersebut, berdasarkan asumsi yang sebelumnya telah dibuat
Transparan	: tidak terbatas pada orang tertentu saja; terbuka
<i>Trustworthiness</i>	: ciri kepemimpinan yang paling diidam-idamkan

**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1.	Curriculum Vitae	126
2.	Surat Pengajuan Pra Riset	127
3.	Surat Keterangan Selesai Riset	128
4.	Surat Penyampaian SOP SPPT	129
5.	Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kantor Imigrasi kelas II Jember 2017	130
6.	Daftar Nama Pegawai Kantor Imigrasi kelas II Jember 2017	131
7.	Interview Guide	134
8.	Laporan Statistik Penerbitan Paspor Kntor Imigrasi kelas II Jember	136
9.	Dokumentasi	138

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Dalam pengertiannya Pelayanan publik menurut Wasistiono (Hardiyansyah, 2011 : 11) adalah pemberian jasa baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah ataupun pihak swasta kepada masyarakat, dengan atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan dan atau kepentingan masyarakat. Menurut UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Perkembangan kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan pemerintah yang semakin kompleks, memicu munculnya tuntutan masyarakat terhadap kinerja pemerintah dalam memaksimalkan pelayanan publik. Pola pikir masyarakat yang semakin kritis menjadi tantangan besar bagi pemerintah untuk meningkatkan kepuasan masyarakat melalui pemberian layanan publik yang prima. Pemerintah akan dikatakan berhasil menjalankan pemerintahan apabila telah mampu mewujudkan kepuasan publik.

Dalam beberapa aspek pemerintah telah mengupayakan banyak hal agar dapat meningkatkan pelayanan publik, baik dalam bidang politik, hukum, ekonomi, sosial, transportasi, keamanan dan lain-lain. Pemerintah dapat dikatakan

telah bekerja keras demi mewujudkan kebutuhan masyarakat yang berkembang cepat sebagai akibat globalisasi. Salah satu konsekuensinya yakni semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah mempengaruhi sebagian besar aktifitas manusia.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menyebabkan tuntutan kepada pemerintah semakin tinggi. Pengaruh globalisasi yang identik dengan perubahan yang cepat, pembaharuan serta inovasi, menjadi problem tersendiri pemerintah yang mau tidak mau harus dihadapi dengan segala keterbatasannya. Tantangan isu global bukan hal yang mudah untuk diantisipasi, khususnya bagi negara-negara berkembang yang terkena dampaknya. Fenomena globalisasi tidak dapat dihindari kemunculannya, karena esensinya segala sesuatu pasti akan mengalami perubahan, baik dalam jangka waktu cepat atau lambat.

Berbagai macam persoalan globalisasi seakan menjadi pembahasan menarik, terutama jika bersinggungan dengan pengaruhnya terhadap sektor publik. Dampak globalisasi yang begitu pesat akan mempengaruhi *mindset* serta budaya masyarakat yang semakin kompleks. Masyarakat semakin kritis terhadap kinerja pemerintah terutama dalam pemenuhan kebutuhan publik, fenomena globalisasi dengan sendirinya akan menuntut munculnya pemerintahan yang mampu mengakomodir seluruh kepentingan publik

Dasar hukum pelayanan publik tertuang dalam Undang-Undang Pelayanan Publik Nomor 25 tahun 2009 mendefinisikan Pelayanan publik yang merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan

sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Pada peraturan ini mengatur tentang prinsip-prinsip pemerintahan yang baik yang merupakan efektifitas fungsi-fungsi pemerintahan itu sendiri. Pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintahan atau korporasi yang efektif dapat memperkuat demokrasi dan hak asasi manusia, mempromosikan kemakmuran ekonomi, kohesi sosial, mengurangi kemiskinan, meningkatkan perlindungan lingkungan, bijak dalam pemanfaatan sumber daya alam, memperdalam kepercayaan pada pemerintahan dan administrasi publik.

Pemerintah perlu memanfaatkan serta mengadopsi situasi agar mampu meningkatkan eksistensinya sebagai implementor pelayanan publik tertinggi. Kebutuhan akan perubahan dan adaptasi aparatur pemerintah mampu mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas. Proses yang dilakukan secara kontinyu untuk mendesain ulang birokrasi, yang berada dilingkungan pemerintah dan partai politik. Reformasi sebagai pendaya guna dan penghasil guna ditinjau dari aspek hukum dan politik (Michael Dugget; Asmawi Rewansyah; 2010, 123).

Pengertian Paspor menurut *id.Wikipedia.org* adalah dokumen perjalanan yang dikeluarkan oleh pemerintah kepada warga negaranya dimana pemerintah memberi hak kepada yang bersangkutan untuk dapat melakukan perjalanan ke luar negeri dan di dalamnya tertera identitas yang sah, kewarganegaraan, dan hak perlindungan selama berada di luar negeri, dan hak untuk kembali ke tanah air. Paspor merupakan bukti identitas diri di luar tanah air. Hal ini menjadi kewajiban pemilik paspor tersebut untuk menyimpan dan melindunginya dengan sebaik-

baiknya. Paspor adalah dokumen milik negara. Paspor RI harus diperpanjang/diperbaharui setiap lima tahun setelah paspor tersebut habis masa berlakunya. Paspor dapat diperpanjang sebelum habis masa berlakunya jika halaman paspor tersebut penuh, rusak berat atau hilang.

Ada beberapa macam paspor Indonesia, yang masing-masing dikeluarkan oleh lembaga yang berbeda-beda.

1. Paspor umum (bersampul hijau, ada dua jenis yang berbeda jumlah halamannya), dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia
2. Paspor kedinasan (bersampul biru), dikeluarkan oleh Kementerian Luar Negeri
3. Paspor diplomatik (bersampul hitam), dikeluarkan oleh Kementerian Luar Negeri

Pada instansi Pemerintah pada umumnya menyelenggarakan kegiatan yang bersifat monopoli, sehingga tidak terdapat iklim kompetisi di dalam, padahal tanpa kompetisi tidak akan tercipta efisiensi dan peningkatan kualitas dengan organisasi non publik. Organisasi publik yang tidak mampu bertahan dan bersaing, maka akan tergeser dengan organisasi swasta yang menyediakan jasa pelayanan. Dalam menjalankan kegiatan, aparatur Pemerintah lebih mengandalkan kewenangan daripada berbuat jasa ataupun kebutuhan konsumen. Belum atau tidak diadakan akuntabilitas terhadap kegiatan suatu instansi Pemerintah, baik akuntabilitas vertikal ke bawah, kesamping maupun ke atas. Hal ini disebabkan oleh adanya tolok ukur kinerja setiap instansi Pemerintah yang dibakukan secara nasional berdasarkan tanda yang dapat diterima secara umum.



Fungsi kemenkumham antara lain perumusan, penetapan dan pelaksanaan kebijakan di bidang hukum dan hak asasi manusia; pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia; pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia; pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia di daerah; pelaksanaan kegiatan teknis yang berskala nasional; pelaksanaan kegiatan teknis dari pusat sampai ke daerah. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia diharapkan mampu menyelenggarakan urusan di bidang hukum dan hak asasi manusia dalam pemerintahan untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Kemenkumham adalah salah satu kementerian dalam pemerintahan yang berbeda dengan BUMN dalam penyediaan administratif. Hal ini cukup beralasan, karena BUMN sebagai pelaku usaha negara, memiliki berbagai kompetitor non pemerintah atau pihak swasta melalui praktek persaingan usaha. Berbeda dengan Kemenkumham yang bertugas memberikan pelayanan administratif yang lebih bersifat monopoli dan tidak memiliki pesaing. Disinilah peran besar reformasi pelayanan publik bagi Kemenkumham. Melalui reformasi pelayanan publik Kemenkumham dapat melakukan pembenahan dan inovasi agar mampu mencegah adanya pelayanan yang bersifat monopoli serta mampu menyediakan layanan publik yang maksimal sesuai kepentingan publik.

Salah satu lembaga dibawah naungan Kementerian Hukum dan Ham yang sampai saat ini melakukan reformasi pelayanan publik adalah Direktorat Jenderal Imigrasi yaitu sebuah struktur bagian dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi

Manusia Indonesia yang memiliki tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang imigrasi. Dalam operasional di lapangan ditemukan beberapa permasalahan menyangkut orang asing yang memerlukan penanganan lebih lanjut. Lingkungan strategis global maupun domestik berkembang demikian cepat, sehingga menuntut semua perangkat birokrasi pemerintahan, termasuk keimigrasian di Indonesia untuk cepat tanggap dan responsif terhadap dinamika tersebut. Sebagai contoh, implementasi kerja sama ekonomi regional telah mempermudah lalu lintas perjalanan warga negara Indonesia maupun warga negara asing untuk keluar atau masuk ke wilayah Indonesia. Kebutuhan sistem manajemen dan pelayanan yang handal dan akurat untuk penyelesaian tugas keimigrasian saat ini semakin berat. Untuk mengatasi dinamika lingkungan strategis yang bergerak semakin cepat, bidang keimigrasian dituntut mengantisipasi dengan berbagai peraturan perundang-undangan dan sarana-prasarana yang semakin canggih. Peraturan dan kebijakan keimigrasian juga harus responsif terhadap pergeseran tuntutan paradigma fungsi keimigrasian.

Tabel 1 : Perbandingan Indeks Kepuasan Masyarakat di Kantor Imigrasi Kelas II Jember Bulan Januari dengan Februari 2017

KANTOR WILAYAH JAWA TIMUR  
KANTOR IMIGRASI KELAS II JEMBER  
Jalan Letjend. Panjaitan No. 47 Jember - 68121  
e-mail: kanim\_jember@imigrasi.go.id

Bulan Januari 2017  
LAPORAN INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT

PERIODE : 01-01-2017 s/d 31-01-2017

No.	UNSUR PELAYANAN	NILAI	INDEKS
1	PROSEDUR PELAYANAN	3.6269	0.2575
2	PERSYARATAN PELAYANAN	3.6515	0.2593
3	KEJELASAN PETUGAS PELAYANAN	3.6615	0.2600
4	KEDISIPLINAN PETUGAS PELAYANAN	3.6923	0.2622
5	TANGGUNG JAWAB PETUGAS PELAYANAN	3.5775	0.2540
6	KEMAMPUAN PETUGAS PELAYANAN	3.6197	0.2570
7	KECEPATAN PELAYANAN	3.6143	0.2566
8	Keadilan Mendapatkan Pelayanan	3.7286	0.2647
9	KESOPANAN DAN KERAMAHAN PETUGAS	3.6667	0.2603
10	KEWAJARAN BIAYA PELAYANAN	3.6667	0.2603
11	KEPASTIAN BIAYA PELAYANAN	3.5588	0.2527
12	KETEPATAN PELAYANAN	3.6912	0.2621
13	KENYAMANAN LINGKUNGAN	3.6618	0.2600
14	KEAMANAN PELAYANAN	3.6765	0.2610
<b>NILAI IKM</b>		<b>3.6277</b>	

HASIL AKHIR PENGHITUNGAN IKM

NILAI PERSEPSI	NILAI IKM	NILAI KONVERSI	MUTU PELAYANAN	KINERJA PELAYANAN
4	3.6277	90.69	A	SANGAT BAIK

Tabel: Nilai Persepsi, Interval IKM, Interval Konversi IKM, Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan

NILAI PERSEPSI	NILAI INTERVAL IKM	NILAI INTERVAL KONVERSI IKM	MUTU PELAYANAN	KINERJA UNIT PELAYANAN
1	1,00 – 1,75	25 – 43,75	D	Tidak baik
2	1,76 – 2,50	43,76 – 62,50	C	Kurang baik
3	2,51 – 3,25	62,51 – 81,25	B	Baik
4	3,26 – 4,00	81,26 – 100,00	A	Sangat baik

Referensi : KEP. MENPAN No. KEP/25/M.PAN/2/2004

KANTOR WILAYAH JAWA TIMUR  
KANTOR IMIGRASI KELAS II JEMBER  
Jalan Letjend. Panjaitan No. 47 Jember - 68121  
e-mail: kanim\_jember@imigrasi.go.id

Bulan Februari 2017

LAPORAN INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT

PERIODE : 01-02-2017 s/d 28-02-2017

No.	UNSUR PELAYANAN	NILAI	INDEKS
1	PROSEDUR PELAYANAN	3.2222	0.2288
2	PERSYARATAN PELAYANAN	3.2174	0.2284
3	KEJELASAN PETUGAS PELAYANAN	3.2174	0.2284
4	KEDISIPLINAN PETUGAS PELAYANAN	3.2391	0.2300
5	TANGGUNG JAWAB PETUGAS PELAYANAN	3.2553	0.2311
6	KEMAMPUAN PETUGAS PELAYANAN	3.2553	0.2311
7	KECEPATAN PELAYANAN	3.1915	0.2266
8	KEADILAN MENDAPATKAN PELAYANAN	3.2766	0.2326
9	KESOPANAN DAN KERAMAHAN PETUGAS	3.2766	0.2326
10	KEWAJARAN BIAYA PELAYANAN	3.1739	0.2253
11	KEPASTIAN BIAYA PELAYANAN	3.1522	0.2238
12	KETEPATAN PELAYANAN	3.1333	0.2225
13	KENYAMANAN LINGKUNGAN	3.2222	0.2288
14	KEAMANAN PELAYANAN	3.2000	0.2272
<b>NILAI IKM</b>		<b>3.1973</b>	

HASIL AKHIR PENGHITUNGAN IKM

NILAI PERSEPSI	NILAI IKM	NILAI KONVERSI	MUTU PELAYANAN	KINERJA PELAYANAN
<b>3</b>	<b>3.1973</b>	<b>79.93</b>	<b>B</b>	<b>BAIK</b>

Tabel: Nilai Persepsi, Interval IKM, Interval Konversi IKM, Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan

NILAI PERSEPSI	NILAI INTERVAL IKM	NILAI INTERVAL KONVERSI IKM	MUTU PELAYANAN	KINERJA UNIT PELAYANAN
1	1,00 – 1,75	25 – 43,75	D	Tidak baik
2	1,76 – 2,50	43,76 – 62,50	C	Kurang baik
3	2,51 – 3,25	62,51 – 81,25	B	Baik
4	3,26 – 4,00	81,26 – 100,00	A	Sangat baik

Referensi : KEP. MENPAN No. KEP/25/M.PAN/2/2004

Sumber : [jember.imigrasi.go.id](http://jember.imigrasi.go.id)

Memperhatikan data tersebut diatas terlihat bahwa layanan yang diberikan Kantor Imigrasi Kelas II Jember cenderung menurun dari bulan ke bulan. Meskipun telah dilakukan beberapa perbaikan sarana dan prasarana yang bersifat tangible sebagaimana disebutkan di atas, penurunan jumlah layanan ini kemungkinan diakibatkan oleh kualitas pelayanan yang kurang memuaskan masyarakat.

Perbaikan pelayanan pengelolaan paspor menjadi perhatian serius pemerintah yang masuk dalam ranah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia (disingkat Kemenkumham RI) yang membidangi urusan hukum dan hak asasi manusia. Plt Dirjen Imigrasi (Dirjenim) M. Indra berujar bahwa beberapa permasalahan pengelolaan paspor ini menjadi ancaman bagi keamanan negara pada Seminar Pusjianbang Kemenkumham yang bertema “Upaya Peningkatan Pelayanan Paspor Pada Kantor Imigrasi” Orientasi pelayanan

masyarakat dalam pembuatan paspor harus juga memperhatikan sisi yang lebih besar, yaitu keamanan negara. Menurut Kakanwil Bali Taswem Tarib bahwa kita jangan melihat pelayanan itu baik atau tidak hanya dari cepatnya saja, tetapi juga ketepatan, kecermatan, dan keamanan dari paspor itu harus diperhitungkan. Plt Dirjenim juga berujar bahwa penyebabnya antara lain karena infrastruktur, anggaran dan SDM yang kurang. Diharapkan di tahun depan semua bisa teratasi. Persoalan jumlah SDM yang minim membuat regenerasi pegawai Imigrasi terhambat. Jumlah pegawai yang pensiun dan pegawai yang baru tidak seimbang.

Direktorat Jenderal Imigrasi Republik Indonesia menyajikan UU No 6 tahun 2011 tentang Keimigrasian, Fungsi Keimigrasian adalah bagian dari urusan pemerintahan negara dalam memberikan pelayanan Keimigrasian, penegakan hukum, keamanan negara, dan fasilitator pembangunan kesejahteraan masyarakat. Keimigrasian adalah hal ihwal lalu lintas orang yang masuk atau keluar wilayah Negara Republik Indonesia dan pengawasan orang asing di wilayah Negara Republik Indonesia. Tempat Pemeriksaan Imigrasi adalah pelabuhan, Bandar udara atau tempat-tempat lain yang ditetapkan oleh Menteri sebagai tempat masuk atau keluar wilayah Indonesia. Visa untuk Republik Indonesia yang selanjutnya disebut Visa ijin tertulis yang diberikan oleh pejabat yang berwenang pada perwakilan Republik Indonesia atau di tempat lainnya yang ditetapkan oleh Pemerintah Republik Indonesia yang memuat persetujuan bagi orang asing untuk melakukan perjalanan ke wilayah Indonesia.

Kebutuhan akan paspor tidak terbatas bagi masyarakat Indonesia. Ketika telah memiliki paspor, pemanfaatannya untuk keluar negeri kini tanpa harus

menunggu lama di kantor imigrasi dalam pembuatannya. Belum lagi maskapai penerbangan yang rutin memberikam tiket promosi yang memiliki persyaratan yaitu memiliki paspor. Ketentuan tiket ini hanya bisa dibeli jika paspor sudah dikantongi. Pembuatan paspor sebenarnya tidak mahal, cukup 300.000 untuk paspor biasa 48 halaman dan 600.000 untuk e-paspor. Masa berlaku paspor cukup lama untuk menjaminnnya bisa berguna sebelum kadaluarsa. Dilihat dari kebijakan sekarang, keterhindaran akan pihak tak bertanggung jawab atas pengurusan paspor yang memasang tarif tinggi mulai minimum. Paspor ini sudah menjadi hal pertama dalam keinginan untuk pergi ke berbagai negeri. Pada akhirnya, paspor ini penting sebagai buku negara pribadi.

Tahun 2017 mulai di kembangkan pelayanan online contohnya di Kantor Imigrasi kelas II Jember yang bersifat jelas, transparan, dan juga proses cepat. Namun, pelayanan imigrasi di Kantor Imigrasi kurang efektif. Pembayaran di Kantor Imigrasi Jember yang masih menggunakan kasir ini rawan tarikan gelap. Dalam Kantor imigrasi Jember tidak terlihat informasi tentang prosedur untuk *apply* paspor baru / lama / paspor hilang. Bila pelayanan cepat pasti akan mengurangi atau bahkan bisa saja menghilangkan penarikan gelap dan pihak yang tidak memiliki tanggung jawab atas pengurusannya. Jika Nama KTP & paspor yang lama beda, maka akan dikenakan tarif Rp.600.000,00. Pelayanan untuk sudah lama menunggu dengan tanpa kejelasan keamanan dan penegakan hukum. Perlu diadakan sidak pada salah satu kantor pelayanan paspor ini.

Menurut Edison A. Jamli (Edison A. Jamli dkk, Kewarganegaraan, 2005), globalisasi pada hakikatnya adalah suatu proses dari gagasan yang dimunculkan,

kemudian ditawarkan untuk diikuti oleh bangsa lain yang akhirnya sampai pada suatu titik kesepakatan bersama dan menjadi pedoman bersama bagi bangsa-bangsa di seluruh dunia. Hal tersebut telah menuntut pemerintah agar senantiasa meningkatkan kemampuannya dan perlu disesuaikan supaya dapat mengikuti perkembangan zaman serta dinamika tuntutan masyarakat dunia. Diperlukan satu terobosan atau strategi agar pemerintah mampu memenuhi kebutuhan publik, salah satunya dengan melakukan reformasi pelayanan publik. Kondisi sebagaimana disebutkan di atas menurut Ramto (1997: 16) akan mampu mewujudkan manajemen yang baik, yang tercermin dari keterkaitan dan komitmen yang berwenang kepada kepentingan rakyat. Jika kita menginginkan suatu pemerintahan yang tertata dengan baik, maka salah satu cara adalah melalui tindakan *enterprising*. Sebagaimana layaknya perusahaan manapun, jika ingin misinya berjalan lancar, pemerintah perlu mengukur kemajuan yang dicapai.

Reformasi seakan menjadi jawaban serta alternatif atas keterbatasan pemerintah dalam memenuhi kebutuhan publik. Salah satu reformasi yang sedang gencar diterapkan pemerintah di seluruh organisasi politiknya adalah reformasi pelayanan publik. Bukan tanpa alasan ketika pemerintah menjadikan reformasi dalam hal pelayanan publik sebagai agenda utama yang harus segera direalisasikan. Sudah bukan menjadi rahasia umum ketika pelayanan yang diberikan oleh pemerintah masih jauh dari kata maksimal. Pelayanan publik masih belum berjalan efektif dan efisien seiring dengan masih banyaknya keluhan dari masyarakat terhadap kinerja pemerintah dan berakibat pada ketidakpercayaan publik. Sehingga diperlukan suatu upaya berkesinambungan untuk memperbaiki



kualitas pelayanan publik dengan melakukan pembenahan sistem pelayanan publik secara menyeluruh dan terintegrasi.

Reformasi pelayanan publik dianggap sebagai strategi yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan publik. Salah satu kementerian dalam pemerintahan di Indonesia yang telah menjadikan reformasi sebagai gerakan terdepan adalah pada Kementerian Hukum dan HAM. Reformasi pelayanan publik, khususnya bagi Organisasi direktur jenderal imigrasi sangat tepat untuk diterapkan guna meningkatkan perlindungan dan penegakan HAM serta demokratisasi, mampu tegaknya hukum dan keadilan, pemberantasan KKN, dan demokratisasi, tata kelola pemerintahan yang baik, transparansi, dan akuntabel terus didengungkan, termasuk diantaranya tuntutan percepatan otonomi daerah, dan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas dan maksimal sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat. Keimigrasian sebagaimana yang ditentukan di dalam Bab 1 Pasal 1 Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1992 Lembaran Negara Tahun 1992, Nomor 33 Tentang Keimigrasian adalah hal ihwal lalu lintas orang yang masuk atau keluar wilayah Negara Republik Indonesia dan pengawasan orang asing di Indonesia.

Melalui birokrasi bentuk Organisasi kepemerintahan, pemerintah mengupayakan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Keputusan pemerintah mewajibkan reformasi pelayanan publik diseluruh organisasi publik menjadi sebuah titik terang tentang pentingnya mewujudkan pelayanan publik berdasar pada kerangka pemikiran yang lebih bervariasi, inovatif, serta adaptif mengikuti perubahan zaman.

Reformasi pelayanan publik menjadi kebutuhan yang mendesak untuk membangkitkan Dirjen imigrasi. Kebijakan bebas visa kunjungan yang terbaru dan disahkan oleh humas Heru Santoso Ananta Yudha, M.H. 169 Negara dibebaskan dari kewajiban memiliki visa untuk tujuan kunjungan ke Indonesia. Hal ini berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2016 yang ditandatangani Presiden Joko Widodo 02 Maret 2016. Sebelumnya, Bebas Visa Kunjungan diberikan kepada 45 Negara berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 69 Tahun 2015 sejak 10 Juni 2015. 100 hari kemudian, tepatnya tanggal 18 September 2015, Peraturan Presiden Nomor 104 Tahun 2015 diterbitkan. Jumlah negara yang mendapat fasilitas bebas visa kunjungan ke Indonesia meningkat menjadi 90 negara. Fasilitas ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang lebih dalam peningkatan perekonomian pada umumnya dan peningkatan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara.

Menyikapi fenomena-fenomena tersebut, sudah seharusnya pemerintah mengambil langkah kongkrit agar pelayanan pengurusan paspor dapat terimplementasi dengan baik dan berhasil memenuhi kepuasan publik, maka dapat dikatakan bahwa pemerintah dalam memberikan pelayanan telah meningkatkan dan memperbaiki kualitas pelayanan selaku aparatur pemerintahan. Selain itu bila terbukti pula aparatur pemerintah di Kantor Imigrasi Kelas II Jember telah menerapkan kualitas pelayanan yang baik dalam pelayanan khususnya pengurusan paspor, maka hal ini dapat menjadi tolak ukur sekaligus sebagai spirit guna menjawab tantangan perubahan ke arah perbaikan pelayanan dalam rangka memenuhi kebutuhan rakyat demi terwujudnya kesejahteraan rakyat.

## **B. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah diatas maka dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah reformasi pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan penerbitan paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember?
2. Apa tantangan dan hambatan yang akan dihadapi pada reformasi pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan penerbitan paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember?
3. Hal-hal apa saja yang telah di reformasi dalam pelayanan penerbitan paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember?

## **C. Tujuan Penelitian**

Dari rumusan masalah diatas maka dapat diketahui tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis reformasi pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan penerbitan paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember.
2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis tantangan dan hambatan yang akan dihadapi pada reformasi pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan penerbitan paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember.
3. Untuk mengetahui hal-hal yang telah di reformasi dalam pelayanan pengurusan paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Jember?

## **D. Kontribusi Penelitian**

### **1. Kontribusi Akademis**

- a) Bagi akademisi penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi penelitian yang akan datang, sebagai masukan maupun perbandingan agar penelitian tersebut menjadi lebih baik. Selain itu dapat menambah referensi perpustakaan Universitas, sehingga dapat

dijadikan sebagai acuan dan bahan untuk penelitian selanjutnya untuk mendukung kurikulum pendidikan.

- b) Bagi penelitian lain diharapkan akan mempunyai implikasi teoritis bagi ilmu administrasi publik khususnya studi tentang reformasi pelayanan publik

## 2. Kontribusi Praktis

- a) Bagi pemerintah penelitian ini diharapkan dapat membantu Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, khususnya organisasi Dirjen Imigrasi pada Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember dalam meningkatkan kualitas pengurusan paspor di Kabupaten Jember. Serta menjadi bahan evaluasi bagi instansi yang bersangkutan, khususnya organisasi Dirjen Imigrasi yang merupakan bagian organisasi pemerintah yang memberikan pelayanan pengurusan paspor, guna meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat melalui reformasi pelayanan yang dilakukan atas dasar menciptakan kenyamanan, ketertiban dan keamanan pada masyarakat.
- b) Bagi masyarakat penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan baru juga bagi peneliti sendiri serta mampu menambahkan keterampilan penelitian bagi peneliti yang akan berguna bagi masa depan peneliti. Selain itu, juga memberi masukan bagi kalangan mahasiswa berupa gambaran reformasi pelayanan publik pada Kantor Imigrasi Kelas II Jember.

## E. Sistematika Pembahasan

Adapun sistematika pembahasan dalam penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut:

- |         |  |
|---------|--|
| BAB I   | Pada bab pertama merupakan bab pendahuluan yang berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta sistematika pembahasan                               |
| BAB II  | Pada bab kedua memuat tentang teori-teori, kerangka pemikiran yang digunakan sebagai bahan dasar acuan dalam pembahasan yang terkait dengan topik permasalahan.                                |
| BAB III | Pada bab ketiga memuat hal yang berisi langkah-langkah teknis serta praktis sehingga tujuan penelitian dapat diperoleh, yang terdiri dari jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs |

penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrument penelitian, serta metode analisis

BAB IV Pada bab keempat disajikan gambaran umum dan pembahasan penelitian yang terdapat di dalam fokus penelitian.

BAB V Pada bab kelima ini berisi kesimpulan dan saran sebagai generaliasai dan implikasi penelitian.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Administrasi Publik

Denhardt dan Denhardt (2003:28) membagi paradigma administrasi negara menjadi tiga paradigma, yaitu *old public administration* (OPA), *New Public Management* (NPM), dan *New Public Service* (NPS). Paradigma OPA merupakan gagasan dasar dari paradigma-paradigma klasik dalam administrasi negara yang dikembangkan oleh Henry Fayol, sedangkan gagasan mengenai NPM dikemukakan oleh Osborne dan Gaebler. Yang terbaru adalah paradigma NPS yang mencoba menawarkan ide bahwa kepentingan publik dilandasi oleh hak asasi masyarakat, partisipasi dan demokrasi.

Barzelay (1992:100) telah memberi perbedaan dalam konsep budaya dari yang lama ke yang terbaru yaitu yang akan dijelaskan di bawah ini:

Tabel 2 perbandingan dari budaya birokrasi lama dan budaya birokrasi baru

No	Budaya Birokrasi Baru	Budaya Birokrasi Lama
1.	Berfokus pada sesuatu hal yang lebih baik	fokus pada sesuatu di masa lalu
2.	Bertugas untuk membantu pelanggan/penyedia dan memecahkan masalah mereka	Berfokus pada sistem operasi dan tertata
3.	Melayani pelanggan dan kebijakan politik	Pelayanan kebijakan tentang aturan yang berlaku dan keahlian teknis
4.	Berfokus pada nilai biaya bersih	berfokus pada volume dan biaya masukan
5.	Melayani masyarakat dan hubungan kerja	Peduli tentang peran dan tanggung jawab

Sumber : Barzelay 1992

### 1. *Old Pulic Administration (OPA)*

Dalam *old public administration* (OPA), cara pemerintah melakukan pelayanan menurut Thoha dalam Syafri (2012:193) yaitu :

- a. Perhatian pemerintah pada jasa pelayanan diberikan langsung melalui instansi-instansi pemerintah yang berwenang
- b. Kebijakan publik dan administrasi saling berkaitan dengan merancang dan melaksanakan kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan politik
- c. Administrasi publik hanya berperan kecil pada proses pembuatan kebijakan dibandingkan upaya untuk mengimplementasikan kebijakan publik
- d. Dalam memberikan pelayanan dilakukan oleh para administrator yang bertanggung jawab kepada pejabat politik yang diberikan diskresi terbatas untuk melaksanakan tugasnya
- e. Para administrator bertanggung jawab kepada pemimpin politik yang dipilih secara demokratis
- f. Program kegiatan diadministrasikan dengan baik dan dikontrol oleh para pejabat dari hierarki atas organisasi
- g. Nilai-nilai utama administrasi publik adalah efisiensi dan rasionalitas
- h. Administrasi publik dijalankan dengan efisien dan tertutup sehingga keterlibatan warga negara sangat terbatas
- i. Peran administrasi publik dirumuskan secara luas seperti POSDCORB

Kritikan terhadap konsep OPA, memunculkan paradigma baru yakni new public management (NPM). Dalam memberkan pelayanan publik, Setyoko dalam Syafri (2012:195) mengungkapkan bahwa perspektif ini lebih menekankan nilai-nilai dan praktik-praktik administrasi bisnis yang diterapkan ke dalam praktik administrasi publik, misalnya dengan melakukan restrukturisasi, privatilasi, perampangan struktur organisasi, mengenalkan nilai persaingan melalui pasar internasional, mengontrakkan pelayanan publik kepada sektor swasta, penerapan kontrak kerja, membatasi intervensi peerintah, dan meningkatkan efisiensi melalui pengukuran kinerja.



## 2. *New Public Management (NPM)*

Konsep NPM lebih menekankan bahwa organisasi sektor publik diharapkan mampu mengadopsi konsep manajemen sektor privat. Dalam hal ini NPM lebih menggunakan pendekatan-pendekatan bisnis dengan tujuan agar organisasi publik mampu mencapai tujuan negara yang lebih *fleksible* dan tidak kaku seperti yang terjadi pada era OPA. Melalui konsep NPM ini, pemerintahan dijalankan seperti menjalankan perusahaan. Terdapat tujuh doktrin konsep NPM menurut Hood dalam (Halligan, 2003:61) yaitu:

- a. Menyerahkan pada manajemen profesional di sektor publik
- b. Standar dan pengukuran kinerja yang jelas
- c. Penekanan lebih besar pada output daripada kontrol input
- d. Bergeser pada pemilihan unit di sektor publik
- e. Bergeser pada persaingan yang lebih besar di sektor publik
- f. Menekankan pada gaya praktek manajemen sektor swasta
- g. Menekankan pada disiplin yang lebih besar serta penghematan dalam penggunaan sumber daya

Dari berbagai doktrin NPM diatas dapat dijelaskan bahwa untuk melakukan reformasi organisasi publik harus diarahkan pada dimensi kunci seperti yang dijelaskan oleh Kettl dalam Rewansyah (2010:32). Pertama, berkaitan dengan produktivitas yakni bagaimana pemerintah mampu menghasilkan lebih banyak hasil dengan biaya yang lebih sedikit. Kedua, *marketization* yaitu bagaimana pemerintah menggunakan gaya mekanisme pasar agar mampu mengatasi patologi birokrasi, disamping itu untuk mengurangi praktek monopoli pemerintah. Ketiga, orientasi pelayanan, bagaimana pemerintah memiliki hubungan baik dengan masyarakat agar

program-program yang diciptakan lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Keempat, desentralisasi yaitu bagaimana pemerintah membuat program yang efektif dengan menyerahkan sebagian wewenangnya pada tingkatan yang lebih rendah atau memindahkan tanggung jawab instansi pemerintah kepada manajer lapangan yang berhadapan langsung dengan masyarakat dan memberi kesempatan mereka untuk melakukan adaptasi terhadap kebutuhan masyarakat. Kelima, kebijakan, yaitu bagaimana pemerintah mampu memperbaiki kapasitas kebijakan publik yang dihasilkan. Keenam, akuntabilitas, yaitu bagaimana pemerintah mampu memperbaiki kinerjanya serta kemampuannya guna memenuhi janjinya.

Osborne and Gabler dalam Minogue et al (2000:18), mengungkapkan 10 prinsip dalam konsep NPM, yaitu:

- a. Mengarahkan daripada mengayuh
- b. Memberdayakan masyarakat bukan hanya memberi pelayanan
- c. Mendorong kompetisi daripada monopoli
- d. Digerakkan oleh misi bukan digerakkan oleh peraturan
- e. Membiayai hasil daripada masukan
- f. Memenuhi kebutuhan pelanggan daripada birokrasi
- g. Berkonsentrasi pada penghasilan sumber daya, tidak hanya menjalankan
- h. Lebih berupaya mencegah masalah daripada mengobati
- i. Mendesentralisasikan kewenangan
- j. Memecahkan masalah dengan memanfaatkan mekanisme pasar daripada menciptakan program-program publik

Hood dalam Lukman (2000:66) juga menambahkan tentang kemunculan NPM berhubungan dengan empat *megatrend* administratif, yakni:

- a. usaha untuk memperlambat atau mengubah pertumbuhan,

- b. pergerakan ke arah swastanisasi dan semi privatisasi,
- c. pengembangan *automation* khususnya dalam teknologi informasi, produksi, serta pelayanan publik, dan
- d. pengembangan suatu agenda yang lebih berfokus pada isu-isu umum manajemen publik, rancangan kebijakan, serta bentuk keputusan dan kerjasama antar pemerintah.

Jadi secara umum konsep NPM menekankan pada dua aspek besar, pertama mengurangi atau menghapus hambatan atau perbedaan sektor publik dengan mengubah penekanan akuntabilitas dari proses ke hasil. Kedua, memberikan diskresi manajerial dan profesional yang selama ini dalam organisasi publik selalu dibatasi oleh aturan yang jelas/ketat. Oleh karena itu NPM lebih bersifat fleksibel dan tidak kaku seperti sistem pemerintahan yang terjadi pada zaman OPA. Pengadopsian NPM dalam pemerintahan memberi kesempatan pada sektor privat dan masyarakat untuk terlibat dalam proses penyelenggaraan pemerintahan. Menurut Syafri (2012:169), lahirnya NPM bermuara pada:

- a. Manajemen publik modern yang memberikan perhatian lebih besar terhadap pencapaian kinerja dan akuntabilitas para manajer
- b. Keinginan untuk meniggalkan model birokrasi klasik menuju model organisasi yang lebih fleksibel
- c. Perlunya organisasi membuat tujuan secara jelas, dan perlunya dilakukan pengukuran atas prestasi yang dicapai melalui indikator kinerja dan evaluasi program secara sistematis
- d. Komitmen yang lebih besar dari senior (pimpinan) terhadap partai berkuasa pemerintah saat itu daripada bersikap netral atau non partisipan
- e. Fungsi pemerintah akan banyak berhadapan dengan pasar (misalnya tender)
- f. Terdapat kecenderungan untuk mengurangi fungsi pemerintah melalui privatisasi dan bentuk lain dari pengadopsian mekanisme pasar

Penerapan konsep NPM menjadi sebuah terobosan yang lebih modern dalam menata pemerintahan. Dalam hal ini administrasi publik sudah lebih menyadari ketidak mampuannya dalam memenuhi kebutuhan publik yang semakin kompleks. Oleh karena itu proses privatisasi serta bentuk lain pengadopsian mekanisme pasar sangat penting untuk diaplikasikan. Adapun tujuan penting seperti yang diutarakan oleh Syafri (2012:170), yaitu menjadikan sektor publik sebagai organisasi penyedia layanan yang efektif dan efisien sehingga pengukuran kinerja menjadi elemen penting dalam NPM karena berfungsi sebagai alat untuk menciptakan persaingan. Sedangkan Tjiptoherijanto dan Manurung (2010:162) mengungkapkan bahwa pendekatan NPM ini berorientasi reformasi dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja sektor publik. Pendekatan ini berpandangan bahwa birokrasi tradisional sudah tidak memiliki kemampuan dan semangat melayani dengan benar. Sektor publik dinilai cenderung bolos dan tidak efisien. Tjiptoherijanto dan Manurung (2010:165) juga memaparkan tentang karakteristik NPM yang dilihat dari beberapa elemen berikut:

a. Dasar Teorinya

Model NPM sangat berdasar pada teori pilihan publik, teori ini berpendapat bahwa setiap barang/jasa publik yang disediakan oleh pemerintah, baik tingkat pusat atau daerah harus berdasar pada kebutuhan masyarakat atau pihak-pihak lain sebagai pelanggan. Konsumen berhak memilih produk manakah yang paling menguntungkan bagi dirinya

b. Pandangan Tentang Struktur Organisasi

NPM lebih menghendaki bila unit-unit dalam pemerintahan bertindak sebagai sebuah perusahaan yang melayani para konsumennya melalui mekanisme pasar yang penuh persaingan. Pendekatan ini berpandangan bahwa struktur organisasi yang terdesentralisasi akan memungkinkan unit-unit pemerintah bertindak sebagai *service centers*. Pelayanan publik dilakukan oleh kelompok-kelompok yang terdiri dari petugas dan manajer.

c. Pandangan Tentang Individu

NPM memandang individu sebagai pelanggan yang terdiri dari institusi pemerintah yang lain, pemerintah negara-negara lain dan lembaga-lembaga privat. Pelanggan dalam konteks pasar berbeda dengan sekumpulan kebutuhan-kebutuhan akan pelayanan publik, sedangkan warga negara lebih dikaitkan dengan hak dan tanggung jawab politik.

d. Penganggaran

Penganggaran berdasar pendekatan NPM harus berorientasi pada produksi barang/jasa idealnya adalah: (1) unit-unit pemerintahan diizinkan mengelola anggaran, sesuai dengan apa yang terbaik menurut mereka, (2) unit-unit pemerintahan memiliki jiwa kewirausahaan, sehingga mereka mampu memproduksi barang/jasa dengan harga yang bersaing.

e. Pandangan Tentang Pengambilan Keputusan

Pada paradigma NPM pengambilan keputusan harus didasarkan pada respons terhadap pelanggan, tingkat kinerja dan efektivitas biaya. Pengambilan keputusan harus terdesentralisasi. Pengambilan keputusan juga harus mempertimbangan misi sosial dan profitabilitas yang berorientasi pada penekanan biaya.

### 3. *New Public Service (NPS)*

Ketidak berhasilan konsep NPM memunculkan *New public Service (NPS)* yang lebih menekankan pada keadilan sosial dan kepentingan masyarakat. Denhardt dan Denhardt mengungkapkan bahwa pemerintah sebagai pemilik kapal sudah selangkah lebih memberdayakan dan melayani warga negara, karena merekalah warga pemilik ‘kapal’ sesungguhnya, bukan hanya mengarahkan.

Dalam memberikan pelayanan publik menurut Denhardt dan R.B. Denhardt dalam Rewansyah (2010:35), perspektif NPS lebih berdasar pada:

- a. Melayani daripada mengendalikan
- b. Mengutamakan kepentingan publik
- c. Lebih menghargai warga negara daripada kewirausahaan
- d. Berpikir strategis dan bertindak demokratis
- e. Melayani warga masyarakat bukan pelanggan
- f. Menyadari akuntabilitas bukan merupakan hal mudah
- g. Menghargai orang bukan hanya produktivitas

Berdasarkan prinsip tersebut dapat dijelaskan bahwa: pertama, peran utama dari pelayan publik adalah membantu warga negara dalam memenuhi kepentingan yang telah disepakati, dari pada mencoba mengontrol atau mengendalikan ke arah yang baru. Kedua, administrator publik harus



menciptakan gagasan kolektif yang disetujui bersama sebagai kepentingan publik. Ketiga, kebijakan dan program yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan publik dapat dicapai secara efektif dan responsif melalui upaya kolektif dan kolaboratif. Keempat, kepentingan publik lebih merupakan hasil suatu nilai-nilai yang disepakati bersama daripada agregasi kepentingan pribadi para individu. Kelima, para pelayan publik harus memberi perhatian tidak semata berdasar aspek pasar tetapi juga pada aspek hukum dan peraturan perundangan, nilai masyarakat, norma politik, standard profesional dan kepentingan warga masyarakat. Keenam, organisasi publik serta jaringan yang terlibat akan lebih sukses dalam jangka panjang apabila beroperasi melalui proses kolaborasi dan kepemimpinan yang menghargai semua orang. Ketujuh, kepentingan publik lebih baik dikembangkan oleh pelayan publik serta warga masyarakat yang berkomitmen memberikan kontribusi terhadap masyarakat, daripada oleh manajer wirausaha (Rewansyah, 2010:36).

Tabel 3 perbandingan OPA, NPM dan NPS dilihat dari berbagai aspek

<b>Aspek</b>	<b><i>Old Public Administration</i></b>	<b><i>New Public Management</i></b>	<b><i>New Public Service</i></b>
Dasar teoritis dan fondasi epistemologis	Teori Politik	Teori Ekonomi	Teori Demokrasi
Rasionalitas dan model perilaku manusia	Rasionalitas <i>Synoptic(administrative)</i>	Teknis dan rasionalitas ekonomi ( <i>economic man</i> )	Rasionalitas strategis atau rasionalitas formal (politik, ekonomi dan organisasi)
Konsep kepentingan publik	Kepentingan publik secara politis dijelaskan dan diekspresikan dalam aturan	Kepentingan publik mewakili agresi kepentingan individu	Kepentingan publik adalah hasil dialog berbagai nilai



	hukum		
Responsivitas birokrasi publik	<i>Client and constituent</i>	<i>Customer</i>	<i>Citizen's</i>
Peran pemerintah	<i>Rowing</i> (mendayung/bekerja sendiri)	<i>Steering</i> (menyetir/mengarahkan)	<i>Serving</i> (melayani)
Pencapaian tujuan	Badan pemerintah	Organisasi privat dan non profit	Koalisi antarorganisasi publik, nonprovit dan privat
Akuntabilitas	Hierarki administratif dengan jenjang yang tegas	Bekerja sesuai dengan kehendak pasar (keinginan pelanggan)	Multiaspek: akuntabilitas hukum, nilai-nilai, komunitas, norma politik dan standar profesional
<i>Administrative direction</i> (diskresi administrasi)	Diskresi terbatas	Diskresi diberikan secara luas	Diskresi dibutuhkan tetapi dibatasi dan bertanggungjawab
Struktur organisasi	Birokratik yang ditandai dengan otoritas <i>top-down</i>	Desentralisasi organisasi dengan kontrol utama berada pada para agen	Struktur kolaboratif dengan kepemilikan yang berbagai secara internal dan eksternal
Asumsi terhadap motivasi pegawai dan administrator	Gaji dan keuntungan, proteksi	Semangat <i>entrepreneur</i>	Pelayanan publik dengan keinginan melayani masyarakat

Sumber: Dendhardt dan Dendhart (2003:28)

## B. Pelayanan Publik dan Kualitas Pelayanan Publik

Isu tentang pelayanan publik seakan menjadi topik yang sangat menarik untuk di kaji secara mendalam. Pelayanan publik telah menjadi kebutuhan masyarakat yang semakin mendesak dan harus segera didistribusikan secara cepat, tepat dan berkualitas. Mendistribusikan pelayanan publik bukanlah perkara mudah. Pemerintah tidak sekedar menyediakan pelayanan publik,

namun juga harus memperhatikan apakah pelayanan yang diberikan telah sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan mencapai kepuasan publik. Pemenuhan kebutuhan pelayanan publik oleh pemerintah masih dihadapkan pada permasalahan yang sangat dilematis dan kompleks. Masyarakat semakin sadar akan haknya untuk dipenuhi kebutuhannya terutama dalam hal pelayanan publik. Sedangkan kemampuan pemerintah untuk mengakomodasi seluruh kebutuhan pelayanan publik tidak mampu mengimbangi perubahan yang sangat cepat.

Partisipasi masyarakat turut ambil bagian dalam mendorong hasil pertumbuhan ekonomi dan industrialisasi dan harus didistribusikan secara merata dan sesuai dengan porsinya masing-masing. Dan di sinilah administrasi, lembaga-lembaga pemerintahan dan pemerintah daerah berperan menjadi pihak yang berfungsi untuk mengalokasikan dan mendistribusikan hasil pertumbuhan ekonomi dan industrialisasi tersebut sebagai wujud dari fungsi pelayanan berdasarkan kepentingan publik yang dilayani (ikram, 2014:127).

#### 1. Definisi Pelayanan Publik

Pelayanan umum menurut lembaga Administrasi Negara (1998) dalam iqrom (2013:133) diartikan “sebagai segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat dan daerah baik dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan”. Dalam upaya reformasi birokrasi, selain penataan kelembagaan, tatalaksana, sumber daya dan akuntabilitas juga dapat dilakukan dengan mewujudkan pelayanan umum yang mana dalam

pelayanan umum tersebut harus memuat pelayanan yang prima, kualitas pelayanan serta kepuasan masyarakat sebagai pelanggan.

Pelayanan merupakan salah satu perilaku produsen dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen demi tercapainya kepuasan terhadap konsumen tersebut. Menurut Kotler dalam Yoeti (2001:1) definisi pelayanan adalah suatu aktivitas yang memberikan manfaat dan ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak yang lain dalam bentuk tidak nyata dan tidak menimbulkan pemindahan kepemilikan, seperti halnya pada produk manufaktur. Menurut Gronroos dalam Dunn (2003:48) mendefinisikan pelayanan sebagai suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang murni berwujud serta berlangsung di dalam interaksi antara pelanggan dan pemberi layanan atau sumber daya fisik serta sistem penyedia layanan yang disediakan sebagai solusi untuk memecahkan masalah dari pelanggan. Secara umum pelayanan yang bertaraf tinggi akan menghasilkan kepuasan yang tinggi begitu juga sebaliknya ketika pelayanan bertaraf rendah maka akan menghasilkan kepuasan yang rendah pula. Hal ini menjadi sangat penting untuk diperhatikan dalam hal melayani kepentingan orang lain. Menurut O'Shannessy et.al. (2001:311) Untuk menentukan seberapa sukses untuk menghasilkan kepuasan pelanggan, penyedia layanan harus mampu untuk mendapatkan *feedback* yang baik dari pelayanan yang diberikan. Melayani keperluan orang atau masyarakat yang memiliki kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan (Moenir 2001:16).

Secara garis besar dapat ditarik kesimpulan bahwa pelayanan publik adalah segala kegiatan yang dilakukan oleh penyedia layanan yaitu pemerintah, swasta, dan masyarakat kepada warga negara atau konsumen yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan publik, baik berupa barang dan jasa serta pelayanan administratif yang penyediannya melalui sistem monopoli pemerintah atau menggunakan mekanisme pasar.

## 2. Pengertian Kualitas

Kualitas merupakan salah satu prioritas utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Kualitas memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap daya jual baik produk maupun jasa. Pemenuhan aspek kualitas dalam sebuah pelayanan pada khususnya berupaya dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan serta upaya memenuhi harapan pelanggan. Kualitas pada prinsipnya menjaga kepuasan pelanggan atas sesuatu hal yang diharapkan. Konsep kualitas sendiri sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Dalam Tjiptono (2001:3) adapun elemen elemen definisi mengenai kualitas yakni sebagai berikut:

- a. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
- b. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa yang akan datang)

Menurut Gronroos dalam Tjiptono (2001:60) membagi tiga komponen utama kualitas yakni:

- a. *Technical Quality*, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas output (keluaran) jasa yang diterima pelanggan
- b. *Quality Function*, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian suatu jasa
- c. *Corporate Image*, yaitu profil, reputasi, citra umum, dan daya tarik khusus suatu perusahaan.

### 3. Pengertian Kualitas Pelayanan

Setiap perusahaan terutama yang bergerak di bidang jasa, kualitas memiliki peranan sangat besar. Menurut Aryani (2010:115) kualitas pelayanan mendorong pelanggan untuk komitmen kepada produk dan layanan suatu perusahaan jasa sehingga berdampak kepada peningkatan *market share* suatu produk. Menurut Hardiyansyah (2011:36) Pelayanan akan berkualitas dan memuaskan bila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan para pengguna layanan. Menurut Sampara dalam Hardiyansyah (2011:35) kualitas pelayanan adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan standart pelayanan yang telah dibakukan sebagai pedoman dalam memberikan layanan. Dalam memperoleh kualitas pelayanan yang optimal, Pasaruman (2001) mendefinisikan :

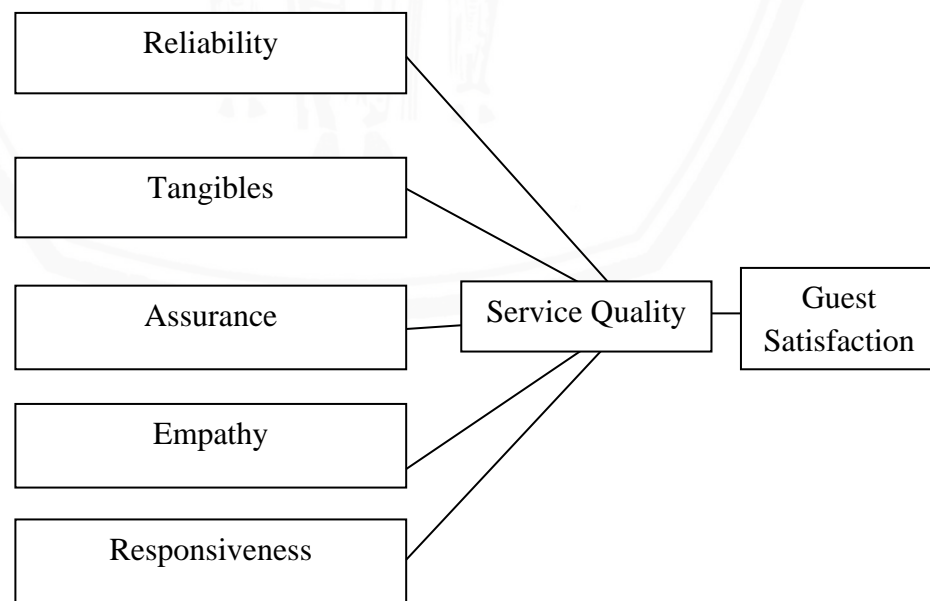
“bahwa banyak ditentukan oleh kemampuan dalam memadukan unsur-unsur yang saling berkaitan antara lain adanya produk jasa yang sesuai dengan bentuk pelayanan, penyampaian informasi yang kompleks serta memberikan penyampaian bentuk-bentuk kualitas pelayanan sesuai dengan lingkungan pemberi layanan. Memberikan pelayanan yang berkualitas akan memenuhi kepuasan pelanggan dan dapat membuat pelanggan loyal terhadap perusahaan.”

### 4. Dimensi Kualitas Pelayanan

Menurut Parasuraman dkk dalam Tjiptono (2001:27) disebutkan ada lima dimensi pokok dalam kualitas pelayanan. Adapun kelima dimensi tersebut yakni keandalan (*reliability*), bukti fisik (*tangibles*), jaminan (*assurance*), empati (*empaty*) dan daya tanggap (*responsiveness*) dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Keandalan (*reliability*) yakni kemampuan perusahaan/penyedia jasa layanan memberikan layanan secara segera serta akurat
- b. Bukti Fisik (*tangibles*) yakni berkaitan dengan fisik fasilitas layanan, perlengkapan, penampilan kerja dan sumber daya manusia
- c. Jaminan (*assurance*) yakni berkaitan dengan kecakapan para pekerja dalam memberikan jaminan bahwa pemberi layanan dapat memberikan pelayanan yang baik.
- d. Empati (*empaty*) yakni pekerja mampu menjalin komunikasi serta memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggannya
- e. Daya Tanggap (*responsiveness*) yakni kemampuan pekerja dalam merespon secara segera apa yang menjadi kebutuhan para pelanggan terutama dalam penyediaan pelayananan.

Bagan 1. Model Service Quality



Sumber: Parasuraman (2001)

## 5. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan

Setiap perusahaan jasa, kualitas sangat memiliki peranan yang sangat penting karena dengan pelayanan yang berkualitas maka kepuasan pelanggan dapat terpenuhi. Ketika kepuasan pelanggan terpenuhi maka akan mendorong pelanggan untuk terus loyal kepada jasa yang diberikan di perusahaan. Semakin lama persaingan akan jasa pelayanan semakin besar sehingga peningkatan kualitas pelayanan sangat diperlukan agar pelanggan tidak lari kepada pelayanan yang lebih baik di industri jasa lainnya. Banyak faktor–faktor yang perlu dipertimbangkan dalam usaha meningkatkan kualitas pelayanan yang akan diberikan kepada pelanggan.

Menurut Tjiptono dalam Destanti (2010:20-23) ada beberapa faktor–faktor yang perlu dijadikan perhatian utama dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan antara lain:

### a. Mengidentifikasi Determinan Utama Kualitas Pelayanan

Setiap penyedia jasa perlu menyampaikan layanan terbaik kepada para pelanggannya. Untuk mencapai proses tersebut diperlukan proses mengidentifikasi determinan jasa bagi pasar sasaran berdasarkan sudut pandang pelanggan sehingga dengan ini dapat diketahui posisi perusahaan di mata para pelanggan dibandingkan para pesaing yang ada sehingga perusahaan dapat memfokuskan upaya peningkatan kualitasnya

### b. Mengelola Harapan Pelanggan



Banyak perusahaan yang melebih-lebihkan pesan komunikasinya atas jasa yang diberikan kepada pelanggan sebagai upaya memikat pelanggan. Dalam hal ini penyedia jasa sebaiknya menghindari untuk memberikan banyak janji yang sulit untuk dipenuhi karena akan meningkatkan harapan pelanggan pada satu sisi dan meningkatkan resiko tidak terpenuhinya harapan tersebut pada sisi yang lain.

c. Mengelola Bukti Kualitas Pelayanan

Pengelolaan bukti kualitas pelayanan ini bertujuan untuk memperkuat persepsi pelanggan atas jasa yang diterima selama dan sesudah layanan tersampaikan kepada pelanggan tersebut. Bukti-bukti kualitas jasa dapat berupa fasilitas fisik, penampilan pemberi jasa pada pelanggan sehingga pelanggan akan memperhatikan dan memiliki persepsi yang berkaitan dengan layanan sebagai bukti kualitas

d. Mendidik Konsumen Tentang Layanan

Dalam hal pelayanan, membantu pelanggan untuk memahami arti sebuah pelayanan merupakan suatu upaya positif untuk mewujudkan penyampaian layanan secara efektif dan efisien. Dengan memahami layanan, maka pelanggan akan dapat mengambil keputusan pembelian lebih baik dan memahami kewajibannya dalam proses penyampaian pelayanan

e. Menumbuhkan Budaya Kualitas

Budaya kualitas yang ditumbuhkan dalam organisasi bisnis akan menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan serta penyempurnaan kualitas secara terus menerus. Budaya kualitas terdiri atas filosofi, keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi dan harapan yang berkenaan dengan peningkatan kualitas.

f. Menciptakan *automating quality*

Adanya otomatisasi dapat mengatasi variabilitas kualitas jasa yang dapat disebabkan oleh kurangnya sumberdaya manusia yang dimiliki

g. Menindaklanjuti jasa

Perusahaan perlu dalam mengambil inisiatif untuk menghubungi sebagian atau seluruh pelanggan untuk mengetahui tingkat kepuasan dan persepsi mereka terhadap jasa yang diberikan.

h. Mengembangkan sistem informasi kualitas jasa

Sistem informasi kualitas jasa merupakan suatu sistem yang menggunakan berbagai macam pendekatan riset secara sistematis untuk mengumpulkan informasi kualitas jasa.

### C. Reformasi Administrasi

Reformasi seringkali diartikan kegiatan yang mengarah pada perbaikan penyempurnaan, pembaruan, ataupun perubahan yang radikal. Reformasi merupakan upaya yang harus dilakukan suatu bangsa untuk selalu mencari perubahan-perubahan ataupun format baru di berbagai bidang kehidupan dalam

menyempurnakan kualitas dengan bersifat keberlanjutan. Sedangkan menurut Islamy (2001:01) mengemukakan bahwa reformasi merupakan *a major change of the mindset* untuk mengubah tata pikir yang keliru yang perlu direvisi menuju ke tata pikir yang lebih mendasar sesuai dengan cita-cita dan kepentingan masyarakat kita.

Dalam era reformasi ini secara prosedural terbersit harapan adanya repositioning pola relasi antara masyarakat dan negara. Seperti yang dinyatakan oleh Hakim (2003:196), negara telah memberi kesempatan seluas mungkin kepada rakyat untuk melakukan usaha-usaha produktif guna memperkuat posisinya terhadap negara. Reformasi seakan menjadi isu yang melekat dengan sistem pemerintahan yang sebelumnya dikenal kurang memperhatikan aspek pelayanan publik. Pemerintah masih dianggap kurang memaksimalkan tugasnya, terutama dalam hal memberikan pelayanan publik sesuai dengan harapan masyarakat.

Kemunculan konsep reformasi seakan menjadi jawaban terhadap pentingnya suatu perbaikan dan perubahan yang harus diaplikasikan di seluruh tatanan pemerintahan guna mewujudkan *good governance*. Sedarmayanti (2009:67) menjelaskan bahwa reformasi merupakan proses upaya sistematis, terpadu dan komperhensif, yang ditujukan untuk merealisasikan tata pemerintahan yang baik. Sedangkan birokrasi merupakan sistem penyelenggaraan pemerintah yang dijalankan pegawai berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Istilah reformasi saat ini sudah sering digunakan dalam upaya perbaikan sistem pemerintahan, terutama dalam upaya meningkatkan pelayanan publik. Reformasi menjadi sebuah solusi seiring semakin kompleksnya persoalan yang dihadapi pemerintah yakni dengan melakukan reformasi administrasi. Melalui reformasi administrasi, kinerja pemerintahan akan lebih terbaharui sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Reformasi administrasi menjadi langkah pemerintah untuk memperbaiki sistem pemerintahan dari yang sudah ada menjadi lebih baik lagi. Konsep reformasi administrasi ditafsirkan berbeda-beda oleh para sarjana yang sangat konsen terhadap perubahan administrasi baik di lembaga pemerintahan atau organisasi kemasyarakatan. Perbedaan pandangan tentang penafsiran konsep reformasi administrasi mengisyaratkan bahwa tidak ada takrif yang dapat diterima secara umum dan berlaku di kalangan masyarakat.

#### 1. Definisi Reformasi Administrasi

Reformasi administrasi dipandang sebagai sesuatu yang sistematis disebabkan peningkatan kinerja operasional sektor publik. Reformasi administrasi merupakan suatu solusi untuk mengatasi perubahan dalam pemerintahan di suatu negara yaitu perubahan lokal, global sosial, ekonomi serta politik lingkungan. Namun tindakan ini harus disesuaikan dengan hubungan antara birokrasi dan unsur-unsur lain dalam masyarakat atau dalam birokrasi itu sendiri dengan tujuan untuk mengubah perilaku dalam pelayanan publik.

Reformasi administrasi menurut Lee dan Samonte (Nasucha, 2004) merupakan perubahan atau inovasi secara sengaja dibuat dan diterapkan untuk menjadikan sistem administrasi tersebut sebagai suatu agen perubahan sosial yang lebih efektif dan sebagai suatu instrumen yang dapat lebih menjamin adanya persamaan politik, keadaan sosial dan pertumbuhan ekonomi. Sedangkan menurut Khan (Guzman et.al., 1992), reformasi administrasi adalah usaha-usaha yang memacu atau membawa perubahan besar dalam sistem birokrasi negara yang dimaksudkan untuk mentransformasikan praktik, perilaku, dan struktur yang telah ada sebelumnya.

Caiden (1969) menyatakan reformasi administrasi sebagai *the artificial inducement of administrative transformation against resistance*, dimana dapat diartikan bahwa reformasi administrasi merupakan keinginan atau dorongan yang dibuat agar terjadi perubahan atau transformasi di bidang administrasi. Sedangkan Quah (Nasucha, 2004) menyatakan bahwa reformasi administrasi publik merupakan suatu proses untuk mengubah struktur ataupun prosedur birokrasi publik yang terlibat dengan maksud untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan mencapai tujuan pembangunan nasional.

Caiden (1991) juga menyatakan bahwa reformasi administrasi sebagai upaya yang terus menerus untuk meningkatkan kinerja (*performance*) dan kegiatan untuk melakukan perbaikan atas kesalahan yang dilakukan (*correction of wrongdoing*). Reformasi administrasi menurut Sedarmayanti (2009:71) merupakan upaya pemerintah meningkatkan kinerja melalui berbagai cara, dengan tujuan efektifitas, efisiensi, dan akuntabilitas.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat kita ketahui bahwa reformasi administrasi memiliki berbagai arti diantaranya:

- a. Perubahan cara berpikir (pola pikir, pola sikap, dan pola tindak);
- b. Perubahan penguasa pelayan;
- c. Mendahulukan peranan dari wewenang;
- d. Tidak memikirkan hasil produksi tetapi hasil akhir;
- e. Perubahan manajemen kinerja;
- f. Pantau percontohan reformasi administrasi, mewujudkan pemerintah yang baik, kolusi dan nepotisme (KKN) melalui:
  - 1) Penataan kelembagaan, struktur organisasi ramping dan flat (tidak banyak jenjang hierarkis dan struktur organisasi lebih dominan pemegang jabatan professional atau fungsional dari jabatan struktural)
  - 2) Penataan ketatalaksanaan, mekanisme, sistem, dan prosedur sederhana/ringkas, simpel, mudah dan akurat melalui optimalisasi penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, serta memiliki kantor, sarana dan prasarana kerja memadai.
  - 3) Penataan sumber daya manusia aparatur, agar bersih sesuai kebutuhan organisasi dari segi kualitas dan kuantitas (profesional, kompeten, beretika, berkinerja tinggi, dan sejahtera).
  - 4) Akuntabilitas, kinerja berkualitas, efektif, efisien, dan kondusif.
  - 5) Pelayanan dan kualitas pelayanan, pelayanan prima (cepat, tepat, adil, konsisten, transparan, dan lain-lain), memuaskan pelanggan dan mewujudkan pemerintahan yang baik.

Birokrasi kita belum terlepas dari praktek curang oknum-oknum, sedangkan birokrasi yang baik haruslah bersih dari kecurangan yang merugikan tidak hanya masyarakat tapi juga negara. Dengan adanya penyimpangan seperti itu juga menunjukkan bahwa kinerja birokrasi kita belum maksimal dan perlu reformasi. Menurut Rusdiyanto (Workshop PMPRB online untuk pejabat Pemda, di Bandung, jumat (23/08) reformasi administrasi adalah kunci kemajuan pemerintahan baik pemerintahan pusat

maupun daerah, yang telah terbukti dari pengalaman berbagai negara di dunia. Kinerja pembangunan suatu bangsa ditentukan oleh kinerja pemerintahannya. Khan dalam Ikram (2013:28) juga memberikan pernyataan bahwa reformasi adalah suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem birokrasi yang bertujuan mengubah struktur, tingkah laku dan keberadaan atau kebiasaan yang telah lama. Reformasi administrasi selanjutnya, seperti yang dikutip oleh Sedarmayanti (2013:75)

“reformasi administrasi memiliki sasaran antara lain yaitu, mewujudkan birokrasi profesional, netral, dan sejahtera yang mampu menempatkan diri sebagai abdi masyarakat guna mewujudkan pelayanan masyarakat yang lebih baik. Mewujudkan kelembagaan pemerintah yang proporsional, fleksibel, efektif, efisien, di lingkungan pemerintah baik pusat maupun daerah, dan mewujudkan ketatalaksanaan (pelayanan publik) yang lebih cepat, tidak berbelit-belit, mudah dan sesuai kebutuhan masyarakat.”

Sementara itu, menurut Sedarmayanti (2009:67) menjelaskan bahwa reformasi birokrasi adalah sebuah sistematis, ikatan, terintegrasi dan proses usaha komperhensif yang mana bermaksud untuk menyadarkan pemerintahan bahwa perencanaan oleh pegawai berdasarkan pada peran perundang-undangan.

Secara etimologi konsep reformasi birokrasi publik berasal dari bahasa inggris “*public bureaucratic reform*” yang artinya membentuk kembali birokrasi publik. Jadi esensi reformasi birokrasi publik secara harfiah adalah penataan kembali berbagai aspek dalam birokrasi publik yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja atau prestasinya dalam pelayanan publik. Sebagaimana dijelaskan oleh Akhmaddhian (2012:464) pada hakikatnya reformasi birokrasi



publik dimaknai sebagai upaya untuk mengubah atau membenahi birokrasi publik agar mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Pengertian lain tentang reformasi birokrasi publik diungkapkan oleh Mutiarin (2014:9) yang menjelaskan

“Reformasi birokrasi sebagai upaya berkelanjutan untuk memperbaiki birokrasi publik ke arah lebih baik. Upaya yang berkelanjutan tersebut berupa berbagai langkah-langkah strategis untuk membangun sumber daya aparatur negara yang profesional, memiliki daya guna dan hasil guna dalam rangka menunjang jalannya pemerintahan dan pembangunan”.

Zauhar (2007) berpendapat bahwa reformasi yang seharusnya dilakukan di negara berkembang adalah reformasi bersifat programatik. Apabila pemerintah merencanakan program substantif seperti program pertanian, ekonomi, pendidikan, dan sebagainya, maka sebaiknya pemerintah memobilisasikan sebagian sumber daya insani dan keuangan serta melenturkan struktur dan prosedur organisasi untuk melaksanakan program tersebut. Kegiatan itu disebut reformasi administrasi negara.

Menurut Ibrahim (2008:13), Reformasi Administrasi Publik adalah usaha yang sadar dan terencana untuk mengubah struktur dan prosedur birokrasi (aspek reorganisasi kelembagaan, sikap, dan perilaku birokrat/aspek perilaku atau kinerja), meningkat efektivitas organisasi (aspek program), sehingga dapat diciptakan administrasi publik yang sehat dan terciptanya tujuan pembangunan nasional. Reformasi Administrasi Publik diartikan secara sederhana oleh Abidin (2006:19) adalah proses reformasi atas paradigma dan sistem administrasi publik.

Berdasarkan pada beberapa definisi reformasi administrasi menurut para ahli, secara garis besar dapat dipahami bahwa reformasi administrasi merupakan proses atau kegiatan pemerintah yang dilakukan dengan terencana sebagai upaya menciptakan pemerintahan yang bersih, peningkatan kinerja operasional sektor publik agar efektif dan efisien melalui perubahan struktur dan sikap, yang disesuaikan pada perubahan lingkungan yang mempengaruhinya.

## 2. Tujuan Reformasi Administrasi

Reformasi Administrasi Publik menurut Suk Choon Cho (dalam Zauhar, 1996:10) adalah *“Administrative reform as a consious human effort to introduce changes into the behavior and performances of administrators”*.

Pengertian lain birokrasi adalah perangkat/institusi, pegawai/sumber daya manusia dan sistem penyelenggaraan pemerintah yang dijalankan oleh pegawai negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan (Komarudin, 2011:2). Secara garis besar tujuan reformasi administrasi, yaitu upaya untuk meningkatkan, mendorong, serta menyempurnakan kinerja individu, kelompok, serta institusi melalui perubahan yang inovatif guna mencapai tujuan yang efektif, efisien, dan lebih baik dari yang sebelumnya.

## 3. Aspek-Aspek Reformasi Administrasi

Reformasi birokrasi menurut Sedarmayanti (2010:68) hanya dapat dilakukan melalui empat cara sebagai berikut :

- a. Penataan kelembagaan, struktur organisasi ramping dan *flat* (tidak banyak jenjang hierarkis dan struktur organisasi lebih dominan pemegang jabatan profesional/fungsional dari pada jabatan struktural).
- b. Penataan ketatalaksanaan, mekanisme, sistem, dan prosedur sederhana/ringkas, simpel, mudah dan akurat, serta derajat presisi yang tinggi melalui optimalisasi penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, serta memiliki kantor, sarana dan prasarana kerja memadai
- c. Penataan sumber daya manusia aparatur, agar bersih sesuai kebutuhan organisasi dari segi kuantitas dan kualitas (profesional, kompeten, beretika, bekerja tinggi, dan sejahtera), akuntabilitas, kerja berkualitas, efektif, efisien, dan kondusif.
- d. Pelayanan dan kualitas pelayanan, pelayanan prima (cepat, tepat, adil, konsisten, transparan, dan lain-lain), memuaskan pelanggan mewujudkan *good governance* (tata pemerintahan yang baik).

Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa reformasi administrasi dapat dilakukan melalui penataan kelembagaan, penataan ketatalaksanaan, penataan sumber daya manusia aparatur dan pelayanan dan kualitas pelayanan.

#### **D. Reformasi Pelayanan Publik**

Pelayanan publik diibaratkan sebagai sebuah proses, dimana ada orang yang dilayani, melayani, dan jenis dari pelayanan yang diberikan. Sehingga kiranya pelayanan publik memuat hal-hal yang substansial yang berbeda dengan pelayanan yang diberikan oleh swasta. Pelayanan publik adalah pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dalam rangka memenuhi segala kebutuhan masyarakat, sehingga dapat dibedakan dengan pelayanan yang dilakukan oleh swasta (Ratminto, 2006).

Namun, dalam perjalanannya ternyata pelayanan publik menemui berbagai macam rintangan yang menghadang. Salah satunya adalah paradigma birokrasi

yang cenderung untuk minta dilayani ketimbang melayani. Hal tersebut mengakibatkan berbagai persoalan (Singgih Wiranto,2006) seperti berbelit-belit, tidak efektif dan efisien, sulit dipahami, sulit dilaksanakan, tidak akurat, tidak transparan, tidak adil, birokratis, tidak profesional, tidak akuntabel, keterbatasan teknologi, keterbatasan informasi, kurangnya kepastian hukum, KKN, biaya tinggi, polarisasi politis, sentralistik, tidak adanya standar baku dan lemahnya kontrol masyarakat.

Telah terjadi pergeseran paradigma pelayanan publik dimana rakyat atau warga Negara adalah fokus dari pelayanan. Pelayanan publik sendiri terdiri dari berbagai bentuk pelayanan yang diberikan oleh Negara. Pelayanan publik dapat berupa pelayanan di bidang barang dan jasa (Ratminto,2006).

Dalam berbagai referensi sistem itu disebut Citizen Charter atau Service Charter. Istilah Citizen Charter (CC) atau kontrak pelayanan pertama kali diperkenalkan oleh Osborne dan Plastrik (1997). Citizen Charter (CC) adalah standar pelayanan yang ditetapkan berdasarkan aspirasi dari pelanggan, dan birokrasi berjanji untuk memenuhinya. Citizen Charter (CC) merupakan sebuah pendekatan dalam menyelenggarakan pelayanan publik yang menempatkan pengguna layanan atau pelanggan sebagai pusat perhatian. Dalam hal ini, kebutuhan dan kepentingan pengguna layanan harus menjadi pertimbangan utama dalam proses pelayanan (AG. Subarsono,2006)

Dengan kontrak pelayanan berarti ada sebuah komitmen antara pelanggan dan yang melayani. Dalam hal ini akan ada sebuah kesepakatan baik itu mengenai pelayanan, prosedur, waktu penyelesaian, maupun biaya yang

ditanggung oleh pelanggan. Dengan demikian ada sebuah kesepakatan antara hak dan kewajiban dari masing-masing pihak.



### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Sebelum masuk mengenai jenis penelitian, terlebih dahulu akan dijelaskan mengenai metode penelitian. Metode adalah suatu prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu dengan menggunakan langkah-langkah sistematis. Dengan demikian metode penelitian merupakan serangkaian kegiatan dan prosedur yang digunakan untuk mengkaji suatu permasalahan yang hendak dipecahkan melalui penelitian.

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan analisis kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Basrowi (2008:1) penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati.

Penelitian kualitatif memiliki sejumlah ciri-ciri yang membedakannya dengan penelitian jenis lainnya. Menurut Moleong (2006:8-13), karakteristik penelitian kualitatif antara lain:

1. Latar Alamiah
2. Manusia sebagai alat
3. Metode kualitatif
4. Analisis data secara induktif
5. Teori dari dasar (*grounded theory*)

6. Deskriptif
7. Lebih mementingkan proses daripada hasil
8. Adanya batasan yang ditentukan oleh fokus
9. Adanya kriteria khusus untuk keabsahan data
10. Desain yang bersifat sementara
11. Hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama

Pada penelitian kualitatif peneliti akan terjun langsung ke lokasi penelitian dengan menggunakan catatan lapangan, teknik wawancara, dokumentasi, data perekam atau memo yang kemudian akan diubah menjadi sebuah rangkaian representatif. Penulis dalam hal ini akan menganalisis dan menjelaskan mengenai kualitas pelayanan bagi masyarakat/pengunjung yang akan mengurus paspor di Kantor Imigrasi dengan mengambil studi pada Kantor Imigrasi kelas II di Kabupaten Jember. Pemilihan kualitatif dikarenakan dari segi jenis data, data yang digunakan adalah bersifat abstrak (perilaku, perasaan, budaya, dan sebagainya).

## **B. Fokus Penelitian**

Dalam hal ini fokus penelitian dimaksudkan untuk memperjelas ruang lingkup pembahasan penelitian, sehingga terhindar dan tidak terjebak dari pengumpulan data pada bidang yang sangat umum dan luas.

Dengan fokus penelitian maka akan mencegah terjadinya pembiasaan dalam mempersepsikan dan membahas masalah yang sedang diteliti. Adapun tujuan menentukan fokus penelitian menurut Moleong (2006:237) adalah:

1. Penetapan fokus yang membatasi studi berarti bahwa dengan adanya fokus, penentuan tempat penelitian menjadi layak
2. Penentuan fokus secara efektif menetapkan kriteria inklusi, eksklusi untuk menjaring info yang mengalir masuk, mungkin data cukup menarik, tetapi jika dipandang tidak relevan, data tidak dihiraukan.



Sehubungan dengan rumusan masalah poin 1 penelitian yang diteliti, maka peneliti memberi fokus pertama pada identifikasi reformasi pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan penerbitan paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember yang diterapkan pada:

1. Di Bidang Kelembagaan
2. Di Bidang SDM / Kepegawaian
3. Di Bidang Ketatalaksanaan

Sehubungan dengan rumusan masalah poin 2 penelitian yang diteliti, maka peneliti memberi fokus kedua pada tantangan dan hambatan yang akan dihadapi pada reformasi pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan penerbitan paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember.

Fokus yang terakhir adalah bentuk reformasi yang telah di terapkan pada kantor imigrasi kelas II Kabupaten Jember dalam pemberian pelayanan penerbitan paspor di Kantor Imigrasi kelas II di Kabupaten Jember.

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

#### **1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian itu dilakukan serta tempat dimana peneliti dapat mengungkapkan keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti tersebut. Lokasi penelitian yang diambil adalah Kabupaten Jember. Alasan utama memilih Kabupaten Jember sebagai tempat penelitian adalah karena Kantor Imigrasi kelas II di Kabupaten Jember adalah salah satu Kantor Imigrasi dengan wilayah kerja yang cukup luas, yaitu

meliputi Kabupaten Jember, Banyuwangi, Bondowoso, dan Situbondo yang tergabung dalam Keresidenan Besuki.

## 2. Situs Penelitian

Situs penelitian adalah tempat berlangsungnya atau tempat terjadinya proses pengamatan objek penelitian yang akan diteliti. Situs dari penelitian ini adalah Kantor Imigrasi kelas II di Kabupaten Jember. Alasan pemilihan situs penelitian ini dikarenakan dari hasil pengamatan, Kantor Imigrasi Kelas II Jember diperkirakan dapat mewakili masalah pokok dalam penelitian ini, dan dapat mewakili Kantor lain yang sejenis.

## D. Sumber dan Jenis Data

Menurut Lofland dalam Moleong (2006:157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

Dalam setiap penelitian pasti memerlukan data, baik untuk bahan deskripsi maupun untuk menambah informasi dalam pengambilan kesimpulan. Menurut Danim (2012:82) Data penelitian dibagi menjadi dua yakni data primer dan data sekunder. yaitu:

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari subyek penelitian dengan mengenalkan alat pengambilan data langsung pada subyek sebagai sumber informasi yang dicari. Data ini diperoleh dengan teknik wawancara yang digunakan untuk menambah dan menjelaskan permasalahan. Data tersebut akan menjadi data sekunder jika data dipergunakan oleh orang yang tidak berhubungan langsung dengan penelitian yang bersangkutan. Data primer diperoleh dari wawancara dengan pihak pegawai Kantor Imigrasi, Pemerintah Kabupaten Jember dalam hal ini Kementrian Hukum Dan Ham RI Kantor Wilayah Jawa

- Timur dan Kantor Imigrasi Kelas II Jember, serta masyarakat/pengunjung yang akan mengurus paspor tersebut.
2. Data Sekunder, yaitu data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti, artinya data dapat diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya. Data sekunder biasanya berwujud data dokumentasi atau data laporan yang telah tersedia. Data sekunder yang akan diambil peneliti adalah data yang diambil dari catatan-catatan resmi, laporan-laporan, dokumen, arsip-arsip yang ada di Kantor Imigrasi Kelas II Jember mengenai kualitas pelayanan dan kunjungan pengurusan paspor ke kantor. Selain itu, adapun data-data yang bersumber dari internet, surat kabar, dan jurnal-jurnal.

Sumber data diambil dengan *Purposive Sampling* dan *Snowball Sampling*.

Definisi *Purposive Sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Definisi *Snowball Sampling* adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar. Ibarat bola salju yang menggelinding yang lama-lama menjadi besar. Dalam penentuan sampel, pertama-tama dipilih satu atau dua orang sampel, tetapi karena dengan dua orang sampel ini belum merasa lengkap terhadap data yang diberikan, maka peneliti mencari orang lain yang dipandang lebih tahu dan dapat melengkapi data yang diberikan oleh dua orang sampel sebelumnya. Begitu seterusnya, sehingga jumlah sampel semakin banyak. Alasannya sampel ini lebih cocok digunakan untuk Penelitian Kualitatif atau penelitian yang tidak melakukan generalisasi dan Pada penelitian kualitatif banyak menggunakan sampel *Purposive* dan *Snowball*.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh data yang diperlukan untuk dianalisis, melalui tiga kegiatan

yakni: proses memasuki lokasi penelitian (*getting in*), berada di lokasi penelitian (*getting along*) dan proses pengumpulan data (*logging the data*)

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan ini adalah:

1. Observasi, adalah teknik dimana peneliti melakukan pengamatan terhadap objek dan subjek penelitian sehingga peneliti dapat mempelajari fenomena yang terjadi di kantor tersebut. Metode ini sangat penting karena metode ini merupakan suatu strategi untuk mendapatkan data yang diperlukan tergantung pada teknik-teknik pengumpulan data yang digunakan. Pengumpulan data dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan kualitas pelayanan terhadap pelayanan penerbitan paspor di Kantor Imigrasi kelas II di Kabupaten Jember. Seperti contoh: Keadaan *service quality* Kantor Imigrasi kelas II di Kabupaten Jember, sarana dan prasarana serta aksesibilitas
2. Wawancara, adalah teknik dimana peneliti mengumpulkan data-data primer yang pengambilan datanya dengan cara tanya jawab dengan sejumlah informan seperti pihak dengan pihak pegawai Kantor Imigrasi, Pemerintah Kabupaten Jember dalam hal ini Kementerian Hukum Dan Ham RI Kantor Wilayah Jawa Timur dan Kantor Imigrasi Kelas II Jember, serta masyarakat/pengunjung yang akan mengurus paspor tersebut. Dalam pelaksanaannya maka teknik wawancara yang penulis gunakan adalah wawancara tak terstruktur yaitu pedoman wawancara hanya memuat pertanyaan secara garis besar.
3. Dokumentasi, adalah data sekunder yang bersumber dari instansi instansi yang dilakukan wawancara dengan cara pengambilan gambar-gambar, foto-foto, peraturan yang berlaku, kebijakan serta data sekunder lainnya yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

## F. Instrumen Penelitian

Dalam mendukung proses pengumpulan data dan memperoleh data yang diinginkan, peneliti menggunakan instrument penelitian berupa:

1. Peneliti sendiri menampilkan kemampuan dengan memproses data yang diperoleh menyusunnya kembali lalu merumuskan hipotesis saat berada di lapangan
2. Pedoman wawancara (*interview guide*), digunakan sebagai kerangka dasar dalam melakukan wawancara agar wawancara yang dilakukan peneliti tetap terarah dan tetap terjaga relevansi terhadap masalah dalam penelitian
3. Buku catatan lapangan, digunakan untuk mencatat informasi yang diperoleh selama penelitian di lapangan.

### G. Keabsahan Data

Penelitian Kualitatif akan dikatakan absah bila mengandung nilai-nilai terpercaya. Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Menurut Sugiyono (2009;270) pelaksanaan penelitian tersebut dapat dikatakan absah apabila terdapat beberapa kriteria. Ada empat kriteria yang digunakan yakni keterpercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

#### 1. Uji Keterpercayaan (*credibility*)

Penerapan kriteria ini pada dasarnya dilakukan dengan triangulasi dan *membercheck*. Dalam keabsahan datanya, agar dikatakan valid maka dilakukan dengan wawancara dengan sumber data untuk mendapatkan informasi lebih dalam mengenai kualitas pelayanan bagi masyarakat/pengunjung yang akan mengurus paspor di Kantor Imigrasi. Triangulasi meliputi sumber, teknik dan waktu

#### 2. Uji Keteralihan (*transferability*)

Kriteria ini berbeda dengan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Peneliti membuat laporan dengan rinci, jelas, sistematis dan

dapat dipercaya agar orang lain dapat memahami hasil penelitian sehingga ada kemungkinan untuk diterapkan dari hasil penelitian tersebut.

### 3. Uji Kebergantungan (*dependability*)

Uji kebergantungan dapat dilakukan dengan menemukan permasalahan yang telah ditentukan oleh peneliti dalam menentukan fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data dan melakukan uji keabsahan agar data dapat ditarik kesimpulan yang benar dan dapat dipercaya

### 4. Kepastian (*confirmability*)

Uji kepastian dilakukan dengan menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan keabsahan data yang valid. Uji kepastian mirip dengan uji kebergantungan sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan sehingga dapat dilanjutkan untuk mendapatkan sebuah penelitian yang berhubungan dengan proses penelitian di lapangan.

Peneliti akan mencoba memakai ke empat kriteria diatas dikarenakan dari segi jenis data, data yang digunakan adalah bersifat abstrak (perilaku, perasaan, budaya, dan sebagainya)

## H. Analisis Data

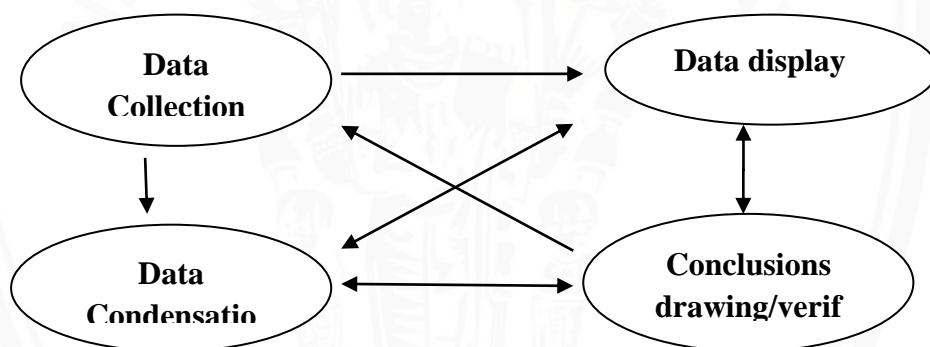
Analisis data dalam penelitian kualitatif di Kantor Imigrasi Kelas II Jember dilakukan sejak sebelum terjun ke lapangan, observasi, selama pelaksanaan penelitian di lapangan dan setelah selesai penelitian di lapangan. Data penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data

dilakukan dengan cara mengorganisasi data yang diperoleh kedalam sebuah kategori, menjabarkan data kedalam unit-unit, menganalisis data yang penting, menyusun atau menyajikan data yang sesuai dengan masalah penelitian dalam bentuk laporan dan membuat kesimpulan agar mudah untuk dipahami.

Sesuai dengan jenis penelitian di atas, maka peneliti menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman untuk menganalisis data hasil penelitian. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Adapun model interaktif yang dimaksud sebagai berikut:

Bagan 2 : Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif



Sumber: Miles dan Huberman (Miles, Huberman dan Saldana, 2014: 33)

Komponen-komponen analisis data model interaktif dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Pengumpulan Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung. Pada tahap pertama, peneliti mengumpulkan data yang telah ditentukan sejak awal yang melibatkan aktor, aktifitas dan terjadinya fenomena.



## 2. Kondensasi Data

Kondensasi data diartikan sebagai proses pemilihan, penyederhanaan dan transparansi data yang didapat dari lokasi penelitian. Kondensasi data ini dapat dilakukan sebelum mendapatkan keseluruhan dari semua data yang dicari dan kondensasi ini dilakukan terus menerus. Kondensasi data dilakukan dengan cara menjabarkan data yang diperoleh di lokasi penelitian dituangkan dalam uraian secara lengkap dan terperinci. Laporan lapangan disederhanakan dan dipilih hal-hal yang penting atau pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari polanya. Hal ini dilakukan terus menerus hingga penelitian selesai.

## 3. Penyajian Data

Penyajian Data adalah susunan data yang terorganisasi dan dalam sebuah pola yang mudah dipahami sehingga memungkinkan pencarian kesimpulan dan pengambilan tindakan. Data disajikan dalam bentuk teks naratif, tabel, gambar, bagan, dan sebagainya.

## 4. Penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*)

Langkah terakhir dari model ini adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan diawal tetapi juga tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara hingga peneliti dapat menemukan perkembangan di tempat penelitian.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### A. Penyajian Data Umum

##### 1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

###### a. Sejarah Kabupaten Jember

Kabupaten Jember adalah kabupaten di Provinsi Jawa Timur, Indonesia yang beribukota di Jember. Kabupaten Jember dibentuk berdasarkan *Staatsblad* Nomor 322 tanggal 9 Agustus 1928, yang mulai berlaku tanggal 1 Januari 1929. Pemerintah Hindia Belanda telah mengeluarkan ketentuan tentang penataan kembali pemerintah desentralisasi di wilayah Provinsi Jawa Timur, antara lain dengan menunjuk *Regenschap Djember* sebagai masyarakat kesatuan hukum yang berdiri sendiri. Secara resmi ketentuan tersebut diterbitkan oleh Sekretaris Umum Pemerintah Hindia Belanda (*De Aglemeene Secretaris*) G.R. Erdbrink, 21 Agustus 1928.

Pemerintah *Regenschap Jember* yang semula terbagi dalam tujuh Wilayah Distrik, pada tanggal 1 Januari 1929 sejak berlakunya *Staatsblad* No. 46/1941 tanggal 1 Maret 1941 Wilayah Distrik dipecah menjadi 25 Onderdistrik. Berdasarkan Undang Undang No. 12/1950 tentang Pemerintah Daerah Kabupaten di Jawa Timur, ditetapkan pembentukan Daerah-daerah Kabupaten dalam lingkungan Provinsi

Jawa Timur (dengan Perda), antara lain Daerah Kabupaten Jember ditetapkan menjadi Kabupaten Jember.

Dengan dasar Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1976 tanggal 19 April 1976, dibentuklah Wilayah Kota Jember dengan penataan wilayah-wilayah baru. Bersamaan dengan pembentukan Kota Administratif Jember, wilayah Kewedanan Jember bergeser pula dari Jember ke Arjasa dengan wilayah kerja meliputi Arjasa, Pakusari, dan Sukowono yang sebelumnya masuk Distrik Kalisat. Dengan adanya perubahan-perubahan tersebut, pada perkembangan berikutnya, secara administratif Kabupaten Jember saat itu terbagi menjadi tujuh Wilayah Pembantu Bupati, satu wilayah Kota Administratif, dan 31 Kecamatan.

Dengan diberlakukannya Otonomi Daerah sejak 1 Januari 2001 sebagai tuntutan No 22/1999 tentang Pemerintahan Daerah, Pemerintah Kabupaten Jember telah melakukan penataan kelembagaan dan struktur organisasi, termasuk penghapusan lembaga Pembantu Bupati yang kini menjadi Kantor Koordinasi Camat. Selanjutnya, dalam menjalankan roda pemerintah di era Otonomi Daerah ini Pemerintah Kabupaten Jember dibantu empat Kantor Koordinasi Camat.

Jember dahulu sempat memiliki kota administratif, namun sejak tahun 2001 istilah kota administratif dihapus, sehingga Kota

Administratif Jember kembali menjadi bagian dari Kabupaten Jember. Hari jadi Kabupaten Jember diperingati setiap tanggal 1 Januari.

#### **b. Sejarah Kantor Imigrasi Kelas II Jember**

Di Kabupaten Jember ini terdapat Kantor Imigrasi yang berdiri berawal dari dengan pembentukan Tim Imigrasi yang dikoordinasi oleh Pemerintah Daerah setempat pada tahun 1959. Tim tersebut bertugas melakukan pengawasan terhadap orang asing dan melayani masalah-masalah keimigrasian lainnya. Pembentukan tim tersebut dilatarbelakangi oleh kondisi geografis dan kendala teknis, mengingat luasnya wilayah Jawa Timur yang Kantor Imigrasi berkedudukan di Ibukota Propinsi. Keadaan tersebut dirasakan kurang memadai untuk mengatasi segala permasalahan keimigrasian.

Pada tanggal 26 Januari 1961 berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman RI didirikan Kantor Imigrasi Jember. Kantor Imigrasi Jember dikategorikan sebagai kantor Imigrasi Kelas II, dengan wilayah kerja yang cukup luas, yaitu meliputi Kabupaten Jember, Banyuwangi, Bondowoso, dan Situbondo yang tergabung dalam Keresidenan Besuki. Di dalam wilayah kerja tersebut terdapat 2 (dua) Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) yaitu Pelabuhan Kalbut di Situbondo dan Pelabuhan Laut Tanjung Wangi di Banyuwangi.

Berdasarkan peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor M.HH-02.GR.02.01 Tahun 2009 tentang Tempat Pemeriksaan Imigrasi maka Tempat Pemeriksaan Imigrasi pelabuhan di wilayah

kerja Kantor Imigrasi Kelas II Jember menjadi 3 (tiga) tempat. Tempat Pemeriksaan Imigrasi yaitu, Pelabuhan Laut Besuki di Situbondo, Pelabuhan Laut Panarukan di Situbondo, dan Pelabuhan Laut Tanjung Wangi di Banyuwangi.

Karena Kantor Imigrasi Jember berada di dalam wilayah Kabupaten Jember, maka sedikit banyak terdapat beberapa hal yang melekat pula sebagai identitas Kantor Imigrasi di Ujung Timur Pulau Jawa yang memiliki jumlah penduduk sekitar 2.187.657 jiwa dan luas wilayah 329.333,94 hektar. Dengan komoditas tembakau Besukinya, jember dikenal oleh para penggemar cerutu di dunia. Dengan aromanya yang khas, tembakau Besuki ini termasuk salah satu tembakau yang berkualitas internasional, sehingga banyak para importir atau penggemar cerutu di dunia berminat untuk mendapatkannya. Masyarakat setempat umumnya menanam tembakau dan tanaman ini telah menjadi trademark Kabupaten Jember, oleh karena itu tidak mengherankan bila Pemerintah Daerah Kabupaten Jember menggunakan daun tembakau sebagai salah satu gambar yang menghias lambang daerahnya.

Kondisi topografi Kabupaten Jember yang berbukit-bukit dan tanah subur mampu membentuk kondisi yang menguntungkan tanaman tembakau. Melihat potensi yang sedemikian besar maka banyak perusahaan pengolah tembakau di daerah ini. Perusahaan-

perusahaan tersebut banyak menggunakan tenaga-tenaga ahli dari luar negeri (Tenaga Kerja Asing) dalam pengoperasional-nya.

Perkembangan tersebut telah menjadikan wilayah kerja Kantor Imigrasi Jember semakin dinamis pertumbuhannya, sehingga semakin lama semakin kompleks permasalahannya. Langkah-langkah yang telah diambil Kantor Imigrasi Jember dalam meningkatkan pelayanan dan pengawasan keimigrasian adalah dengan melakukan pembaruan sistem pendataan serta sistem informasi keimigrasian. Upaya tersebut diwujudkan dengan membuat subsistem Sistem Informasi Keimigrasian yang terintegrasi di dalam Kantor Imigrasi Jember. Hal ini dilakukan untuk menyelaraskan perkembangan kebutuhan pelayanan keimigrasian masyarakat dengan kontribusi yang telah diberikan. Hal ini tercermin dalam peningkatan dalam perolehan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Kantor Imigrasi Jember dalam dua tahun terakhir. Hingga pada saat ini Kantor Imigrasi memiliki 61 pegawai yang terdiri dari 40 pegawai kantor dan 9 penjaga malam, 3 sopir dan 9 pramubakti yang termasuk didalamnya adalah karyawan ULP.

**c. Wilayah kerja Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember**

Kota Jember memiliki luas 3.293,34 Km<sup>2</sup> dengan ketinggian antara 0-3.330 mdpl. Iklim Kabupaten Jember adalah tropis dengan kisaran suhu antara 23° C - 32° C. Bagian selatan wilayah Kabupaten Jember adalah dataran rendah dengan titik terluarnya adalah Pulau

Barong. Pada kawasan ini terdapat Taman Nasional Meru Betiri yang berbatasan dengan wilayah administratif Kabupaten Banyuwangi. Bagian barat laut (berbatasan dengan Kabupaten Probolinggo adalah pegunungan, bagian dari Pegunungan Iyang, dengan puncaknya Gunung Argopuro (3.088 m). Bagian timur merupakan bagian dari rangkaian Dataran Tinggi Ijen. Jember memiliki beberapa sungai antara lain Sungai Bedadung yang bersumber dari Pegunungan Iyang di bagian Tengah, Sungai Mayang yang persumber dari Pegunungan Raung di bagian timur, dan Sungai Bondoyudo yang bersumber dari Pegunungan Semeru di bagian barat. Selain Jember daerah wilayah kerja Kantor Imigrasi Kelas II Jember adalah Bondowoso dengan luas 1,525.97 km<sup>2</sup>, wilayah Situbondo dengan luas wilayah 1,669.87 km<sup>2</sup> dan juga Banyuwangi dengan luas wilayah 5,782.4 km<sup>2</sup>.

Gambar.1 : Pemetaan Wilayah Kerja Kator Imigrasi kelas II Jember



Sumber : Kantor Imigrasi kelas II di Kabuaten Jember



Dari gambar tersebut dapat diketahui perlintasan orang asing di wilayah kabupaten Jember berada di TPI Pelabuhan Tanjung Wangi, Banyuwangi dan TPI Pelabuhan Kaibul, Situbondo. Keberadaan orang asing sendiri biasa berada di daerah tempat wisata maupun kawasan pendidikan yang diantaranya daerah Muncar dan Ketapang, Banyuwangi, Basuki dan Panarukan, Situbondo, dan juga di daerah Bondowoso. Untuk Kabupaten Jember sendiri Keberadaan orang asing yang menetap adalah umumnya pelajar yang umumnya menuntut ilmu di perguruan tinggi dan juga lembaga sebagai pusat unggulan IPTEK. Daerah yang menjadi tujuan dari orang asing pada umumnya adalah Banyuwangi dan Bondowoso yang memiliki tempat wisata maupun tempat industri dan Kabupaten Jember yang memiliki banyak tempat kawasan wisata wisata.

Tentang Budaya Mayoritas penduduk Kabupaten Jember terdiri atas suku Jawa dan suku Madura, dan sebagian besar beragama Islam. Selain itu terdapat minoritas Suku Osing. Juga warga Tionghoa yang kebanyakan tinggal di pusat ibu kota kabupaten ini. Suku Madura dominan di daerah utara dan Suku Jawa di daerah selatan dan pesisir pantai. Bahasa Jawa dan Madura digunakan di banyak tempat, sehingga umum bagi masyarakat di Jember menguasai dua bahasa daerah tersebut dan juga saling pengaruh tersebut memunculkan beberapa ungkapan khas Jember. Percampuran kedua kebudayaan Jawa dan Madura di Kabupaten Jember melahirkan satu kebudayaan

baru yang bernama budaya Pendalungan. Masyarakat Pendalungan di Jember mempunyai karakteristik yang unik sebagai hasil dari penetrasi kedua budaya tersebut. Kesenian Can Macanan Kaduk merupakan satu hasil budaya masyarakat Pendalungan yang masih bertahan sampai sekarang di kabupaten Jember. Jember berpenduduk 2.529.967 jiwa (JDA, BPS 2013) dengan kepadatan rata-rata 787,47 jiwa/km<sup>2</sup>.

Konsentrasi bidang industri yang biasa berkaitan dengan yang dilakukan oleh warga asing yaitu dalam hal Perikanan, Tambang, dan Perkapalan. Sedangkan dengan sebagian besar penduduk masih bekerja sebagai petani, perekonomian Jember masih banyak ditunjang dari sektor pertanian. Di Jember terdapat banyak area perkebunan, sebagian besar peninggalan Belanda. Perkebunan yang ada dikelola oleh Perusahaan nasional PTP Nusantara, Tarutama Nusantara (TTN), dan Perusahaan daerah yaitu PDP (Perusahaan Daerah Perkebunan). Jember terkenal sebagai salah satu daerah penghasil tembakau utama di Indonesia. Tembakau Jember adalah tembakau yang digunakan sebagai lapisan luar/kulit cerutu. Di pasaran dunia tembakau Jember sangat dikenal di Jerman dan Belanda.

#### **d. Visi dan Misi**

Visi Kantor Imigrasi Kelas II Jember adalah

**“Masyarakat Memperoleh Kepastian Hukum”**

Dalam mencapai visi tersebut maka Kantor Imigrasi Kelas II Jember menerapkan misi

**“Melindungi Hak Asasi Manusia”**

Moto yang dimiliki Kantor Imigrasi Kelas II Jember adalah

**“Melayani Dengan Tulus”**

Dalam mencapai tujuan yang akan diperoleh Kantor Imigrasi Kelas II Jember membuat suatu janji layanan antara lain :

1. Kepastian Persyaratan
2. Kepastian Biaya
3. Kepastian Waktu Penyelesaian

**d. Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten**

**Jember**

**a. Sub Bagian Tata Usaha**

Sub Bagian Tata Usaha ini memiliki tugas Mengkoordinasikan penyelenggaraan urusan tata usaha dan rumah tangga meliputi urusan surat menyurat, kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan rumah tangga dalam rangka pemberian pelayanan administratif di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas II Jember sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Bagian tata usaha terdiri dari:

1. Urusan Kepegawaian mempunyai tugas Melaksanakan urusan kepegawaian yang meliputi penyusunan formasi, mutasi, pemberhentian dan pensiunan, di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas II

- Jember sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Urusan umum, Melaksanakan urusan umum yang meliputi surat menyurat, perlengkapan dan rumah tangga di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas II Jember sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  3. Urusan Keuangan Melaksanakan urusan keuangan di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas II Jember, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b. Seksi Lalu Lintas dan Status Keimigrasian (LALINTUSKIM)

Mengkoordinasi kegiatan Keimigrasian di dalam Bidang Lalu Lintas dan Status Keimigrasian di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas II sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam rangka menunjang kelancaran pelayanan substantif Keimigrasian

1. Merencanakan kegiatan rencana kerja Seksi Lalu Lintas dan Status Keimigrasian;
2. Membagi tugas pemeriksaan terhadap setiap berkas permohonan dokumen keimigrasian Warga Negara Indonesia (WNI) dan Warga Negara Asing (WNA) yang memenuhi syarat;

Membuat laporan operasional pelayanan publik terkait pelayanan substantif keimigrasian Warga Negara Indonesia (WNI) dan Warga Negara Asing (WNA) dan ibadah haji.

Seksi Lalu Lintas dan Status Keimigrasian terdiri dari:

1. Subseksi Lalu Lintas Keimigrasian yang bertugas melakukan kegiatan yang meliputi pemberian fasilitas Keimigrasian, pelayanan dan perizinan dalam pemberian Dokumen Perjalanan Republik

Indonesia (DPRI), pemeliharaan serta pengawas perangkat dan aplikasi proses penerbitan DPRI serta pemeriksaan dan pemberian perizinan lintas batas di Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

2. Subseksi Status Keimigrasian yang bertugas mengkoordinasikan kegiatan pelaksanaan pemantauan Subseksi Status keimigrasian, pendayagunaan Warga Negara Asing pendatang maupun pemukim dan alih status izin tinggal, serta melaksanakan penelahan dan penilaian tentang Status Keimigrasian orang asing, pemukim, berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam rangka tertibnya pelaksanaan tugas.

c. Seksi Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian  
(WASDAKIM)

Seksi Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian memiliki tugas pokok antara lain:

1. menyusun rencana kerja Seksi Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian;
2. menerima berkas-berkas layanan permohonan perizinan keimigrasian dari seksi atau unit lain di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas II untuk diteliti sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. menerima dan meneliti kebenaran informasi dan data orang asing yang berada di wilayah kerja Kantor Imigrasi Kelas II baik yang ada di dalam negeri maupun dari luar negeri untuk dijadikan bahan penelusuran lebih lanjut;

Seksi Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian memiliki fungsi dalam hal melakukan Pengawasan dan Penindakan serta penanggulangan terhadap WNA pendatang dan pemukim yang melanggar ketentuan peraturan Keimigrasian di wilayah kerja

Kantor Imigrasi Kelas II Jember, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam rangka menertibkan WNA yang masuk|atau keluar wilayah Republik Indonesia.

Seksi Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian terdiri dari:

1. Subseksi Pengawasan Keimigrasian bertugas melakukan Pengawasan terhadap WNA yang masuk ke wilayah Republik Indonesia maupun WNI yang akan berpergian keluar negeri serta akan mengadakan kerjasama antar instansi yang ada kaitannya dalam bidang Pengawasan orang asing berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Subseksi Penindakan Keimigrasian bertugas melakukan penyidikan, pengawasan dan penindakan, pencegahan dan penangkalan, serta penampungan sementara orang asing yang melakukan pelanggaran Keimigrasian berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

d. Seksi Informasi dan Sarana Komunikasi Keimigrasian  
(INSARKOM)

Seksi Informasi dan Sarana Komunikasi Keimigrasian memiliki tugas pokok antara lain:

1. merencanakan kegiatan rencana kerja Seksi Informasi dan Sarana Komunikasi Keimigrasian;
2. membuat laporan bulanan, tahunan, dan laporan secara berkala kegiatan kerja Seksi Informasi dan Sarana Komunikasi Keimigrasian;
3. memberi petunjuk pengolahan, dan penyebaran data informasi penggunaan sarana komunikasi Seksi Informasi dan Sarana Komunikasi Keimigrasian;

Seksi Informasi dan Sarana Komunikasi Keimigrasian memiliki fungsi dalam hal melakukan pengumpulan, pengolahan serta penyajian data informasi dan penyebarannya untuk menyelidiki informasi keimigrasian serta melakukan pemeliharaan dokumentasi Keimigrasian sesuai dengan ketentuan yang berlaku guna kelancaran pelaksanaan tugas seksi informasi dan sarana komunikasi Keimigrasian pada Kantor Imigrasi Kelas II Jember.

Seksi Informasi dan Sarana Komunikasi Keimigrasian terdiri dari:

1. Subseksi Informasi Keimigrasian bertugas melakukan penyebaran dan pemanfaatan informasi mengenai warganegara Indonesia yang berangkat ke luar negeri dan orang asing yang keluar masuk wilayah Indonesia dalam rangka pengamanan teknis operasional Keimigrasian pada Kantor Imigrasi Kelas II Jember.
2. Subseksi Sarana Komunikasi Keimigrasian bertugas melakukan pemeliharaan dan pengamanan dokumen keimigrasian serta menggunakan sarana komunikasi keimigrasian dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas Keimigrasian pada Kantor Imigrasi Kelas II Jember.

## **B. Penyajian Data Fokus Penelitian**

### **1. Reformasi Pelayanan Publik untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan**

#### **Penerbitan Paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember**

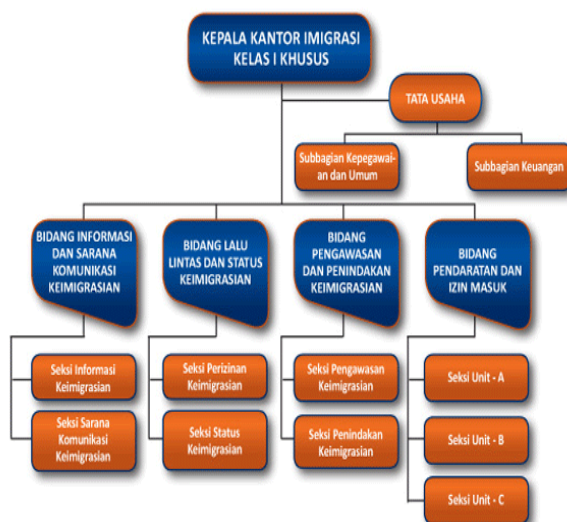


### a. Bidang Kelembagaan

Berdasarkan Orta yang berlaku saat ini yang dimuat dalam Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.14.PR.07.04 Tahun 2003, Kantor Imigrasi (KANIM) terdiri dari beberapa kelas antara lain:

Bagan 3 : Struktur organisasi Kantor Imigrasi di Indonesia

Kantor Imigrasi kelas I khusus



Kantor Imigrasi kelas II

Kantor Imigrasi kelas I



Kantor Imigrasi kelas III



Sumber Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.14.PR.07.04 Tahun 2003

Pengelompokan kelas ini berdasarkan tingkat pengawasan dan pelayanan keimigrasian kepada masyarakat serta meningkatnya volume kegiatan dan beban kerja pada beberapa kantor imigrasi. Namun, pada umumnya Kelas I/Khusus ada di ibukota propinsi, kelas II ada di Kabupaten/kota madya atau sistem keresidenan sedangkan Kelas III ada di beberapa lokasi tertentu lainnya. Tidak akan ada perbedaan dari sisi biaya, lokasi tujuan, dan lain-lain. Perbedaan kelas dalam berbagai instansi vertikal berbentuk kementerian/lembaga negara itu hal lumrah untuk membedakan beban kerja dan wilayah kerja (tidak hanya kantor imigrasi, kantor lapas, pengadilan, pajak, dll juga sama).

Menurut Kepala SubBagian Tata Usaha Bapak Hari Agung Agus Prasetijo, S.H. :

*“Penentuan kelas ini banyak faktornya, Kantor Imigrasi kelas II Jember bisa saja naik menjadi Kantor Imigrasi kelas I Jember. Semua tergantung pada kebijakan pusat, sementara kantor-kantor imigrasi yang baru berdiri dia mulainya dari kantor*

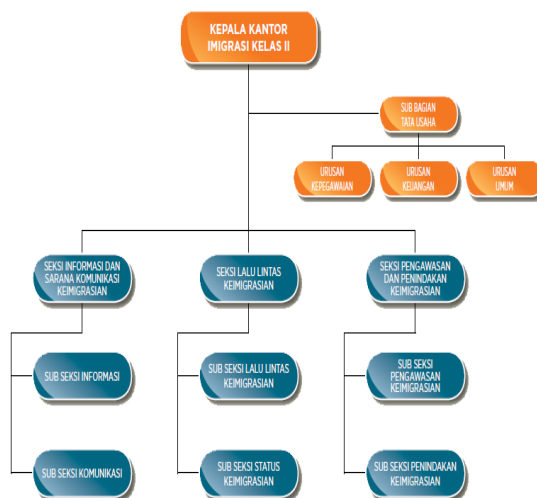
*imigrasi kelas III.” (wawancara tanggal 07 Agustus 2017 pukul 14.30 Wib).*

Oleh karena itu, sistem penyelenggaraan di kantor-kantor imigrasi di Indonesia memakai asas sentralisasi yang di mana segala kekuasaan dipusatkan di pemerintah pusat.

Dari Orta yang berlaku saat ini maka struktur organisasi yang diterapkan pada Kantor Imigrasi kelas II Kabupaten Jember dapat digambarkan dengan sebagai berikut:

Bagan 4 : Struktur Organisasi Kantor Imigrasi kelas II kabupaten Jember berdasarkan keputusan Menhukum Nomor M.03-PR.07.04 Tahun 1991

Keputusan Menteri Hukum dan HAM  
Nomor M.03-PR.07.04 Tahun 1991



Sumber : keputusan Menhukum Nomor M.03-PR.07.04 Tahun 1991

Seperti halnya yang telah diungkapkan oleh Kasubbag TU yaitu

Bapak Hari Agung Agus Prasetyo, S.H. :

*“Kebetulan ini di kantor Imigrasi kelas II Jember terkait dengan reformasi birokrasi telah dilaksanakan jauh hari selain menjadi tuntutan menko polhukam Republik Indonesia juga reformasi birokrasi itu sesuatu yang memang harus dilaksanakan. Dalam rangka untuk menopang dan memperluas kegiatan maupun*

*meningkatkan layanan kinerja kepada masyarakat, sehingga reformasi birokrasi itu menghilangkan titik-titik yang sifatnya menjadi hal yang kebiasaan menjadi hal yang lebih cepat lebih baik atau efisien.” (wawancara tanggal 07 Agustus 2017 pukul 13.30 Wib)*

Dalam hal reformasi pelayanan publik di bidang kelembagaan pegawai kantor harus memiliki kecakapan yakni tiap pegawai kantor harus dapat menguasai keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam melayani warga negara terutama warga negara asing yang mengurusITAS maupun ITAP. Keterampilan dan pengetahuan dalam hal ini sebagai salah satu jaminan bahwa pegawai kantor tersebut mampu dalam melayani secara umum warga negara sehingga memberikan rasa percaya kepada semua masyarakat khususnya di Kabupaten Jember atas pelayanan yang diberikan.

Menurut Hari Agung Agus Prasetijo, S.H. sebagai Kepala subbagian TU, bahwa sebelum calon pegawai ULP diterima di kantor tersebut, akan dilihat dari latar belakang pengalaman serta di trainingkan selama seminggu untuk melihat perkembangan calon pegawai tersebut

*“untuk perekrutan pegawai ULP, kita lihat dulu dia seminggu kalau bagus dan ada peningkatan kami rekrut. Hampir 90 % pegawai ULP disini memiliki kemampuan sesuai bidangnya jadi ini juga sebagai upaya pencapaian bagus, transparan, cepat dan berkepastian yang memang sudah terkenal sejak dulu di kantor ini. Selain itu setiap bulan kita ada training khusus dari pusat sedangkan khusus pemahaman tentang warga asing untuk di loket ada briefing pemahaman tentang cara komunikasinya.” (wawancara tanggal 10 agustus 2017 pukul 12:23 Wib)*



Gambar.2 : Spanduk info dari Kepala Dirjen Imigrasi yang disampaikan untuk masyarakat langsung secara transparan

*Sumber : Kantor Imigrasi kelas II Jember*

Wawancara dengan Bapak Mulyadi, S.H. sebagai Kepala Urusan Kepegawaian mengatakan bahwa latar belakang yang sesuai akan mengarah kepada transparansi, efisiensi dan berkepastian terutama bagi masyarakat Jember.

*“Dalam menerima pegawai kita memilih yang berlatar belakang sesuai dengan profesinya. Kalau dia lulusan ekonomi ya kita taruh dibagian keuangan. Ini guna mewujudkan transparansi, cepat dan berkepastian bagi kantor. Kita juga menyediakan training untuk meningkatkan kemampuan mereka serta briefing jika ada warga asing. Bisa dibilang 98% pegawai sesuai dengan bidangnya” (wawancara tanggal 14 Agustus 2017 pukul 13:50 Wib)*

Kecakapan serta keterampilan dalam pelayanan ditunjukkan dengan pemahaman pegawai kantor tentang bagaimana memberikan pelayanan terbaik secara umum terhadap masyarakat. Pegawai kantor berusaha semaksimal mungkin untuk memastikan bahwa masyarakat yang dihadapinya akan percaya dengan pelayanan yang diberikannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Maya Dewi Puspitasari selaku



petugas ULP bertugas mengungkapkan bahwa dirinya berusaha semaksimal mungkin untuk menghadapi warga negara pemohon pelayanan penerbitan paspor.

*“Bulan februari (2017) kemarin saya mewawancarai kakek-kakek, dia adalah Abdul Aziz Nurhadi dan Asri Abu Zaenab. Mereka pada saat itu akan menjalani ibadah haji. Namun dia kesulitan untuk berkomunikasi dengan kami karena beliau memakai bahasa daerah kental. Namun kami berusaha memahami mereka dengan menggunakan bahasa isyarat semampu kita, dan memberi solusi. Setelah satu jam berwawancara, ketika sudah ia merasa puas akan pelayanan yang diberikan.” (wawancara tanggal 07 Agustus 2017 pukul 10.35 Wib)*

Dari pelayanan tersebut terbukti kakek tersebut datang ke kantor, ini dibuktikan dari data buku ekspedisi bahwa pada tanggal 4 Februari 2017, kakek tersebut kembali melakukan permohonan paspor. Namun pada saat peneliti berusaha untuk mencari data tersebut, belum ditemukan berkas dari kakek tersebut. Pelayanan di loket Kantor Imigrasi Kelas II Jember, pegawai wajib melayani masyarakat dengan baik. Walaupun kekurangan dalam pengetahuan tentang cara berkomunikasi dengan pemohon, transparansi, cepat dan berkepastian menjadi sebuah keharusan yang wajib dilaksanakan. Berdasarkan wawancara dengan Hadiatul Muhlis sebagai Penatausahaan dan perawatan berkas megatakan bahwa transparansi, cepat dan berkepastian merupakan keharusan yang harus dipahami.

*“melayani tamu dengan baik saat welcoming serta harus mengetahui pihak-pihak yang terkait yang datang ke kantor merupakan kewajiban tiap pegawai apalagi dengan yang sudah*

*berumur. Kantor kami dulu pernah kedatangan pengurus haji berumur dalam jumlah besar dan kita berupaya semaksimal mungkin memberikan pelayanan terbaik” (wawancara tanggal 14 Agustus 2017 pukul 09:45 Wib)*

Kepercayaan kepada Kantor Imigrasi Kelas II Jember dibuktikan pada data yang melakukan permohonan paspor dimana kantor ini menerima pemohon paspor dari rombongan haji yang dilaksanakan pada 8 agustus 2016 dimana dalam rombongan tersebut banyak terdapat umur usia dini dalam jumlah besar.

Jumlah pegawai yang terdapat di Kantor Imigrasi Kelas II Jember sejumlah 48 orang dengan pembagian ULP 10 orang serta di pegawai penjaga malam dan sopir berjumlah 11 orang. Seluruh karyawan memiliki ketrampilannya masing-masing sesuai bidangnya termasuk memiliki kemampuan berbahasa asing yakni Bahasa Inggris yang dimana rata-rata masyarakat yang ada di wilayah Kabupaten Jember adalah Warga Negara Asing. Dengan sesuainya antara pegawai dengan pekerjaan yang dibidangnya, jaminan akan pelayanan terbaik akan terwujud serta menjadi bahan evaluasi kantor untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan di kantor terutama dalam melayani masyarakat Kabupaten Jember.

Tambahan dari Bapak Hari Agung Agus Prasetyo, S.H. tentang adanya cabang yang baru ini dibuka di Kabupaten Banyuwangi sebagai berikut :



*“ULP Banyuwangi salah satu bagian daripada kanim jember mereka bergerak hanya untuk urusan unit layanan paspor jadi hal ikwal yang terkait dengan kepasporan karena memang untuk mendekatkan layanan kepada masyarakat banyuwangi dan sekitarnya dan itu mendapatkan respon baik dari pemerintahan daerah disana. Hubungannya masih bagian daripada kanim jember sebagai penguraian daripada pelayanan di jember agar rata sampai ke tingkat banyuwangi karena secara geografis juga jauh agar ulp banyuwangi bisa menerbitkan paspor terkait, dengan ijin tinggal maupun yang lain status kewarganegaraan itu ada di Jember.*

*Masalah kepegawaian mengikuti kita terkait dengan hak kewajiban pegawai ikut dan tunduk pada kanim jember termasuk pengaturan cara kinerja piketnya disana.*

*Masalah pegawai sebulan sekali roling untuk mengatasi kekurangan di kanim sebetulnya kita sudah bisa memapping kekuatan-kekuatan di masing-masing subsidi jika tidak ada posisi substansif mendapat perbantuan dari fasilitatif tentunya diperkuat nota dinas kepala kantor bahwa kawan-kawan fasilitatif dapat membantu / perbantuan di seksi lantaskim entah di foto wawancara pindai/scan.” (wawancara tanggal 14 Agustus 2017 pukul 10:45 Wib)*

#### **b. Bidang SDM / Kepegawaian**

Dalam keterkaitannya dengan peningkatan kualitas dan peningkatan kapasitas pegawai sudah di terapkan seperti yang di katakan oleh Bapak Hari Agung Agus Prasetijo,S.H sebagai berikut :

*“Koordinasi antar lini ke seksi (insarkom, lantaskim, wasdakim dan ke TU) koordinasi, dalam rangka komunikasi agar meningkatkan dalam mengoptimalkan kinerja dan penganggaran. Mengirim para pegawai terbaiknya untuk dididik jika mungkin urusannya dengan substansi mungkin urusan pelayanan, it, intelejen kemudian administrasi, pramubhakti, administrasi keuangan maupun kepegawaian. mengirimkan kepada bimbingan-bimbingan teknologi yang ada di seluruh indonesia terutama dibawah naungan kemen polhukam. Untuk keuangan mengirimkan pegawai yang kompetensi kepada sekolah-sekolah ataupun balai atau lembaga untuk dididik calon bendahara atau calon operator rkakl(rencana kerja anggaran kementerian atau lembaga)” (wawancara tanggal 14 Agustus 2017 pukul 14:45 Wib)*

Pengembangan SDM di Kantor Imigrasi kelas II Jember telah dilaksanakan dengan melalui peningkatan kerjasama tim dengan memberikan materi mengenai *team building* dengan simulasi-simulasi yang mempererat kerjasama antar pegawai serta peningkatan keahlian di bidang *interpersonal skill*. Metode yang dilakukan dengan *off-the-job training* yang terfokus pada pelatihan.

*“karena itu diperlukan untuk suatu kegiatan manajemen yang modern yang nanti tentunya akan berpihak pada kinerja kita karena disisi penerbitan paspor/kitab diperlukan tenaga2 yang mumpuni yang memahami spesifikasi program2 di e-office maupun e-paspor termasuk di sisi intelijen tata usaha pada simak bmn maupun SAPA yang tergabung dengan satu dalam K-IBA. Selain itu, mengirimkan pegawai2 yang terbaik untuk mengikuti diklat2 tentang penguasaan teknologi informasi baik itu e office, e paspor, simak bmn (sapa k-iba) terus terkait dengan aplikasi di pnpp (penerimaan negara pengelolaan pajak)” (wawancara tanggal 14 Agustus 2017 pukul 14:45 Wib)*

Peningkatan wawasan kepada pegawai tentang konsep dan aplikasi kompetensi dan kepribadian yang harus dimiliki yaitu penampilan, wawasan, dan *attitude*. Selain itu wawasan kompetensi dalam *leadership*, *strategic thinking* dan *customer service oriented* dan *problem solving*.

*“Kemudian juga dalam reformasi birokrasi ini juga sudah diterapkan di kantor imigrasi budaya ewoh-keewoh sudah tidak ada lagi yang ada sekarang adalah berani berdasarkan data, berani berdasarkan kinerja, dan yang tentunya berani dalam mengimplementasikan terobosan-terobosan, jadi endingnya adalah menelurkan terobosan-terobosan kalau reformasi diperlukan karena agar tidak kaku dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga diperlukan terobosan atau inisiatif-inisiatif dari para pekerjanya dalam hal ini dipimpin oleh kepala kantor.” (wawancara tanggal 07 Agustus 2017 pukul 13.30 Wib)*



Gambar.3 : Tanda Bukti Maklumat pelayanan yang di letakkan di depan kantor Tata Usaha sebagai pernyataan tertulis yang berisi kajian, kewajiban dan standar pelayanan.

*Sumber : Kantor Imigrasi kelas II Jember*

Maklumat Pelayanan merupakan pernyataan tertulis yang berisi keseluruhan rincian kewajiban dan janji yang terdapat dalam standar pelayanan. Maklumat pelayanan ini berarti Kantor Imigrasi kelas II Jember sebagai penyelenggara pelayanan publik membuat janji untuk menepati segala apa yang ada pada standar pelayanan. Hal ini memberikan kekuatan hukum bagi masyarakat apabila Kantor Imigrasi kelas II Jember tidak memberikan pelayanan sesuai standar pelayanan yang ada.

Daya tanggap merupakan kemampuan penyedia layanan dalam merespon secara segera yang menjadi kebutuhan para pelanggan. Respon dalam penyediaan pelayanan dilakukan dengan memberikan informasi yang jelas tanpa membiarkan pelanggan menunggu lama dan tanpa adanya alasan yang jelas yang dapat membuat suatu persepsi negatif dalam suatu kualitas pelayanan. Daya tanggap dapat menumbuhkan sebuah persepsi positif terhadap kualitas pelayanan

yang diberikan baik jika terjadi sebuah kegagalan atau keterlambatan dalam penyampaian pelayanan jasa yang diberikan.

Dalam reformasi pelayanan publik, ketanggapan Kantor Imigrasi kelas II di kabupaten Jember dalam melayani pemohon berkebutuhan khusus wajib memperhatikan pelayanan khusus terutama dalam penyediaan fasilitas dan pelayanan. Daya tanggap ini meliputi pelayanan yang sesuai serta menghubungi bantuan bila mengalami kesulitan dalam melayani pemohon berkebutuhan khusus. Daya tanggap mengarah kepada pelayanan yang mudah, lancar, dan tidak berbelit belit serta kecepatan karyawan dalam melayani pemohon. Bentuk daya tanggap kantor mengarah kepada penawaran khusus yang diberikan kepada pemohon bila terjadi kesulitan dalam melaksanakan kegiatan permohonan di kantor.

Daya tanggap ditunjukan pihak karyawan kantor dengan menekankan pada perhatian dan kecepatan karyawan kantor untuk menanggapi kesulitan pemohon berkebutuhan khusus dalam kegiatan permohonannya di kantor dan ketika pemohon kesulitan dalam alur-alurnya. Di Kantor Imigrasi kelas II Jember, bentuk daya tanggap yang diberikan yaitu aspek yang paling bermasalah adalah petugas nampak yang terlalu sibuk sehingga kurang cepat merespon permintaan-permintaan yang diajukan oleh pemohon paspor. Hal ini terjadi karena jumlah aplikasi paspor yang melebihi kapasitas petugas

dan mesin yang ada sehingga pelayanan yang diberikan berkesan hanya seadanya.



Gambar.4 : Ruang tunggu Pemohon Paspor beserta antrian untuk pengambilan nomor antrian di mesin yang dijaga petugas Kantor Imigrasi kelas II Jember

*Sumber : Kantor Imigrasi kelas II Jember*

Kantor Imigrasi kelas II Jember telah berupaya memberikan pelayanan yang terbaik, hal ini ditunjukkan pada saat pihak *ULP* yang sedang bertugas membantu mengarahkan pemohon mobilisasi untuk tahap pelayanan paspor. Pemohon tersebut bernama Douma asal Belanda. Warga negara Asing tersebut mengalami *slow learner* dan kesulitan berjalan. Menurut petikan wawancara dengan wisatawan tersebut, wisatawan tersebut merasa senang karena telah dilayani dengan baik.

*“Best service in this office, good respons from front office and I give thanks for help me” (wawancara tanggal 10 Agustus 2017 pukul 13:04 Wib)*

Menurut Bapak Agus Satriya Budi, S.H. selaku Kepala urusan umum yang sedang bertugas pada saat itu menjelaskan bahwa apa



yang dilakukannya sudah tepat serta datang langsung dari perasaan untuk menolong serta mewujudkan pelayanan yang baik.

*“Semua yang kami lakukan itu berdasar atas apa yang perasa kita dan dalam kondisi seperti dengan standar prosedur seperti itu adalah yang terbaik. Ketika kami melihat seorang pria atau pun perempuan yang sudah tua dan dalam keadaan fisik lemah berjalan ke loby pun, kita sebagai manusia harus membantu mengantar sampai paling tidak sampai dia bisa duduk” (wawancara 10 Agustus 2017 pukul 14:00 Wib)*

Sedangkan di loket asing, bentuk daya tanggap ditunjukkan ketika wisatawan tidak bisa berbahasa indonesia, Yuliana akan mengurus ITAS 2017. Ketika di wawancara pasca mengurus paspor, ia menceritakan bahwa ketika itu petugas membimbing dengan bahasa inggris yang simpel dapat dimengerti.

*“pelayanan dari kantor bagus, aku ga perlu mentranslate ulang ke dalam Bahasa indonesia. Pas cepat selesai cuma nunjukin beberapa berkas yang ada, pelayan langsung mengurus berkas tersebut, dan langsung diberikan info bahwa paspor akan selesai jika sudah mendapat sms gateway” (wawancara 20 Juli pukul 19:15 Wib)*

Pelaksanaan pemberian layanan secara tepat juga ditunjukkan dengan prosedur pelayanan yang cepat dan jelas yang diberikan kantor dirasakan sangat baik oleh warga negara asing. Hal ini didukung dari hasil wawancara dengan warga negara asing yang sedang mengurus perpanjangan ITAP salah satunya adalah Shirley Fletcher, Warga Negara Asing asal Australia. Ia mengungkapkan bahwa sebelumnya dia memikirkan bahwa pelayanan akan ribet dan sesudah mempraktekkannya sendiri ia mengaku sangat dilayani dengan baik.

Kesigapan serta kesiapan karyawan dalam melayaninya menjadikan Warga Negara Asing ini memberi apresiasi yang bagus.

*“All is fine, the facilities, the procedure and they serve me better. The information is very clear and they always provide the wheel chair with fast when i have trouble. it's the fourth time i make an ITAP, so it's the reason why i trust to choose this office. But just one comment, the office only had a tv for entertaining and it must more to have entertainment”*  
(wawancara tanggal 10 Agustus 2017 pukul 11.45 Wib)

Sedangkan bentuk daya tanggap lain pernah dialami oleh karyawan yang pernah menghadapi warga negara indonesia yang sudah berumur. Ini dialami oleh Sonya Chandra Widyastutik, S.H. selaku *customer* di ruang *Customer Service* yang menjelaskan sebagai berikut

*“Dulu saya pernah melihat tamu pakai tongkat dan terlihat sangat lemah, karena pada saat itu saya melihat dan kebetulan sedang berada di dekat tangga. saya langsung samperi bapaknya karena pas itu bapaknya mau naik tangga susah dan mengarahkan untuk duduk di kursi wawancara, tapi bapaknya mau sendiri aja”* (wawancara tanggal 07 Agustus 2017 pukul 10.30 Wib)

Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember sangat menjunjung tinggi transparansi, efisiensi dan berkepastian untuk mencapai pelayanan yang bermutu. Melalui program tersebut, diharapkan seluruh karyawan kantor dapat lebih tanggap dalam melayani warga negara indonesia maupun warga negara asing. Kesigapan dan kesiapan para penyedia layanan dibentuk melalui program training



yang dilakukan kantor secara rutin agar menciptakan karyawan kantor yang siap dalam melayani warga tanpa harus pilih kasih.

Selain daya tanggap, empati juga penting untuk meningkatkan reformasi pelayanan publik yang diterapkan pada bidang kepegawaian. Empati adalah bagaimana kemampuan pekerja mampu menjalin komunikasi serta memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggannya. Perhatian pada masyarakat terutama yang berasal dari Jember ditunjukkan dengan perhatian secara menyeluruh kepada mereka langsung tanpa harus menunggu. Kedekatan ditunjukkan dengan karyawan kantor yang memberi nomor antrian pemohon tersebut dan langsung menyediakan kursi tempat duduk demi kenyamanan dan mobilisasinya. Menurut pengungkapan Juharni Jusuf Sudirman, masyarakat asal Jember yang mengurus haji dalam wawancara disebutkan:

*“Pelayanannya sangat bagus dan melayani saya dengan baik. Sebelum saya sendiri yang mengurus, istri saya membantu menanyakan ke petugas, fasilitasnya sangat bagus. Tapi saya tidak suka acunya” (wawancara tanggal 02 Agustus 2017 pukul 11:30 Wib)*

Beliau menyebutkan bahwa pelayanan kepada mereka sangat baik terutama dalam cara komunikasinya. Hal ini sejalan dengan pengamatan peneliti ketika karyawan kantor menawarkan bantuan secara langsung kepada wisatawan tersebut dan langsung mengarahkan hal yang dituju serta sempat membantu mengantarkan yang sebelumnya kebingungan. Semua itu dilakukan dengan rasa

empati karyawan tersebut. Ketika diwawancara, Didin selaku karyawan yang bertugas sebagai *front office* tersebut memang sudah melihat tamu itu sejak lama disisi depan kantor bersama istrinya dan secara langsung karyawan tersebut menolong untuk mengarahkan pemohon yang ingin mengurus paspor anaknya tersebut.

*“iya saya sudah melihat tamu tersebut dari tadi sama istrinya, saya langsung saja samperi mereka dan menolong bapak tersebut ke tempat duduk lobby depan” (wawancara tanggal 02 Agustus 2017 pukul 13:00 Wib)*



Gambar.5 : Suasana ruang tunggu Loker pengambilan paspor  
Sumber : Kantor Imigrasi kelas II Jember

Komunikasi yang baik antara karyawan kantor dengan pemohon paspor sangat dibutuhkan, dalam hal ini masyarakat Jember berhak memperoleh informasi dari pemberi layanan dengan layanan yang mudah dimengerti. Jika tidak terjadi komunikasi yang baik maka akan terjadi kesalahpahaman antara penyedia jasa pelayanan dengan pemohon tersebut. Ini terjadi ketika peneliti mengamati Masyarakat Jember pemohon paspor yang datang ke Kantor Imigrasi Kelas II

Jember. Pemohon asal Desa Puger yang namanya ingin disamarkan dan ketika itu akan pulang menjelaskan sebagai berikut

*“Saya sudah datang kesini sebanyak 3 kali, dan kunjungan ini yang terburuk daripada sebelumnya, karena ac yang ada masih rusak, membuat saya kepanasan. Kantor tidak segera membenarkan ac tersebut. Saya tidak akan datang ke kantor ini lagi jika itu terjadi kembali” (wawancara tanggal 01 Agustus 2017 pukul 15:15 Wib)*

Mereka adalah pasangan suami istri yang dimana salah satu dari mereka adalah pemohon paspor manula. Mereka merasa terganggu dengan AC yang mati dan cuaca yang saat itu sangat panas. Pada saat wawancara, mereka tidak mau diambil gambarnya (foto). Mereka kecewa karena belum ada kesigapan akan hal itu sebelumnya. Menurut Nanuk Wahyuni selaku perawaan fasilitas menjelaskan bahwa mereka sudah memberi tahu masalah kejadian tersebut sebelumnya

*“kita sudah memberi sebelumnya dari Customer Service yang melayani dia, kan sudah note bahwa dia manula, jadi kami sudah mempersiapkan segala kemungkinan yang ada tapi itu hanya hal teknis.” (wawancara tanggal 06 Agustus 2017 pukul 10.33 Wib)*

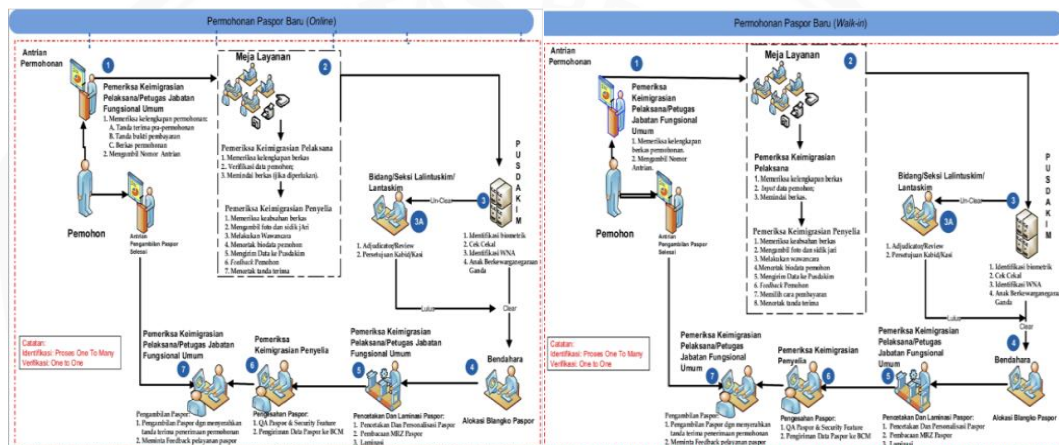
### **c. Bidang Ketatalaksanaan**

Dalam hal ketatalaksanaan pada Kantor Imigrasi kelas II di Kabupaten Jember akan suatu kebijakan reformasi birokrasi sendiri Bapak Hari Agung Agus Prasetijo, S.H. menjelaskan bahwa :

*“Seluruh karyawan karyawan didukung oleh para struktural dan didukung dengan pendanaan ataupun kinerja yang berdasarkan SOP ada disini perlunya keterlibatan seluruh*

pegawai karyawan karyawan bahkan dharma waita juga demikian mensuplai daripada faktor psikis para suami atau istrinya agar tetap semangat tetap berjalan dikoridor yang benar menjadi motivasi tersendiri.” (wawancara tanggal 07 Agustus 2017 pukul 11.30 Wib)

Kantor Imigrasi kelas II memiliki alur kerja pelayanan penerbitan paspor berdasarkan pada SOP nomor IMI-GR.01.01-1388 yang diterbitkan pada tanggal 20 mei 2014 dan diterbitkan oleh Menko Polhukam sebagai berikut :



Sumber : SOP MENKO POLHUKAM IMI-GR.01.01-1383 YANG TERBIT TANGGAL 20 MEI 2014

Deskripsi proses Pembuatan E-Paspor :

Untuk memudahkan e-paspor, sebaiknya menunggu paspor konvensional yang sudah habis masa berlakunya. Apabila belum habis, maka akan sulit untuk mengurus e-paspor di kantor imigrasi tersebut. Kalau membuat paspor baru, tentukan dulu mana yang menjadi prioritas. Jangan sampai dalam proses pembuatan paspor konvensional lalu mengurus e-paspor dalam waktu yang bersamaan. Pilih salah satu saja karena keduanya memiliki fungsi yang sama.

Seperti yang telah disinggung di atas, jika berencana ingin berkunjung ke Jepang dan ingin mendapatkan bebas visa, maka hendaknya memilih e-paspor. Jika sudah terlanjur mengurus paspor konvensional dan terpaksa ingin mengubahnya menjadi e-paspor, maka akan memerlukan biaya ekstra, karena biaya untuk pembuatan paspor konvensional tetap akan hangus dan harus mendaftar ulang dan membayar ulang untuk keperluan pembuatan e-paspor dengan biaya yang lebih mahal.

Ada beberapa persyaratan khusus untuk membuat e-paspor. Persyaratan tersebut adalah sebagai berikut:

1. KTP dan Kartu Keluarga
2. Akta Kelahiran atau Ijazah
3. Surat Rekomendasi
4. Kartu Pelajar
5. Lembar Pernyataan Paspor Baru

Untuk poin 1 sampai 4 sudah cukup jelas. Untuk poin 5 yaitu surat rekomendasi diperlukan jika bukan warga DKI Jakarta, Batam dan Surabaya. Misalnya sekarang sedang bekerja di Kudus dengan KTP Kalimantan, maka harus meminta surat rekomendasi dari perusahaan di mana anda bekerja.

Surat rekomendasi tersebut harus dibubuhi dengan tanda-tangan atasan dan stempel dari perusahaan. Pada poin 6 yaitu kartu pelajar diperlukan jika sedang berstatus pelajar. Untuk poin 7 bisa mendapatkan Lembar Pernyataan Paspor Baru bermaterai di koperasi kantor imigrasi setempat dengan membayar uang sebesar Rp7.500.

Lengkapilah semua dokumen di atas (sesuai dengan kriteria pemohon) beserta fotokopiannya. Yang sangat penting untuk diketahui, semua dokumen di atas harus di fotokopi di kertas A4. Selain itu petugas tidak akan

menerima dokumen-dokumen yang di fotokopi tersebut. Sebagai contoh, jika seorang pelajar, berarti harus melengkapi 5 dokumen asli (KTP, KK, Akta Kelahiran, Ijazah dan Kartu Pelajar) beserta dengan fotokopiannya.

Ingat, karena mungkin kantor imigrasi yang berlokasi sangat jauh dari tempat tinggal, maka sebaiknya teliti dan teliti kelengkapan dokumen sebelum berangkat ke kantor imigrasi atau akan bolak-balik ke rumah untuk melengkapi kekurangan kelengkapan.

Demi kelancaran dan kenyamanan dalam proses pembuatan e-paspor, ikuti setiap tahapan proses di bawah ini dengan tertib dan rapi:

1. Datang Lebih Awal

Usahakan datang lebih awal karena kantor imigrasi ini biasanya sangat ramai pada dikunjungi orang pada hari-hari kerja. Kalau memang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan nomor pertama bisa datang jam 4 atau jam 5 pagi.

2. Bawa Alat Tulis Sendiri

Meskipun di kantor imigrasi sudah disediakan alat tulis, sebaiknya berjaga-jaga untuk membawa alat tulis sendiri.

3. Menerima Arahan dari Petugas

Setelah gerbang dibuka maka petugas akan memberikan arahan kepada masing-masing pendaftar. Petugas akan mengurutkan barisan dan memberikan pengarahannya tentang dokumen atau kelengkapan yang harus dibawa apakah sudah lengkap atau belum. Setelah itu petugas akan membagikan nomor antrean. Setelah itu silahkan anda menuju ke ruang tunggu untuk menunggu panggilan sesuai dengan nomor antrean dan petugas akan mengecek sekali lagi tentang kelengkapan dokumen.

4. Wawancara dan Pengambilan Foto

Pada tahap ini anda tidak perlu khawatir tentang materi wawancara. Cukup jawab dengan jujur apa saja yang akan ditanyakan oleh petugas. Jangan sampai anda menjawab dengan ragu-ragu atau permohonan pembuatan e-paspor anda mungkin



saja ditolak. Setelah itu adalah tahap pengambilan foto untuk dipasang di e-paspor.

#### 5. Membayar ke Bank BNI

Setelah semua proses selesai, petugas akan memberikan blanko pembayaran ke bank BNI. Simpan bukti pembayaran dari bank untuk pengambilan e-paspor. Jangan sampai hilang.

#### 6. Pengambilan E-Paspor

Pembuatan e-paspor kurang lebih membutuhkan waktu 4 hari kerja setelah pembayaran di bank. Untuk mengambil e-paspor yang sudah jadi, silahkan serahkan bukti pembayaran ke petugas dan tinggal menunggu panggilan dari petugas. E-paspor sudah jadi.

#### 7. Biaya Pembuatan E-Paspor

Biaya pembuatan e-paspor adalah sebesar Rp655.000,-. E-paspor mempunyai masa berlaku hingga 5 tahun dengan jumlah halaman sebanyak 48 halaman. Segera urus e-paspor Anda demi kelancaran dan kenyamanan perjalanan Anda ke luar negeri.

Direktorat Keimigrasian, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) memberikan solusi atas antrean panjang pengurusan paspor. Kini, bisa mendaftarkan diri via Whats App untuk melakukan pengajuan paspor secara manual ataupun online dan mendapatkan nomor antrian kedatangan yang pasti untuk pengurusan di kantor imigrasi.

Berikut langkah-langkahnya:

1. Kirim pesan ke nomor WhatsApp imigrasi (wilayah sesuai domisili). Misal Imigrasi Bogor , nomor WA adalah 08-1111-00333
2. Ketik data diri dengan format #NAMA#TGLahir#TglKedatangan. Misalnya, #Nanda#25011987#07082017
3. Tunggu balasan selanjutnya berupa barcode yang berisi kode booking juga akan mendapatkan nomor antrean dan jadwal ke kantor imigrasi sesuai dengan kode booking.
4. Tunjukkan kode booking saat datang ke kantor Imigrasi. Pemohon wajib datang 30 menit sebelum jadwal yang telah ditentukan. Bila



datang terlambat, maka kode booking akan hangus dan harus daftar ulang lagi.

5. Pastikan persyaratan dokumen lengkap. Jika tidak lengkap atau kurang maka pengajuan paspor akan dikembalikan atau ditolak.
6. Wajib membawa dokumen asli dan memastikan semua data diri pada dokumen identik dan sama.
7. Pendaftaran via Whats App ini tidak berlaku untuk pengurusan paspor rusak atau hilang.

Selain itu, permohonan pengajuan paspor bisa dilakukan lewat aplikasi pada ponsel. Terobosan baru ini, digagas oleh Direktorat Jenderal Imigrasi Kementerian Hukum dan HAM (Kemenkumham) karena banyak masyarakat yang mengeluhkan panjangnya antrian dalam membuat paspor. Berikut cara pendaftaran paspor via Aplikasi.

1. Download Aplikasi “Antrian Paspor” di PlayStore. Sejauh ini, baru ponsel pintar berbasis android yang bisa mengunduh aplikasi ini.
2. Buka Aplikasi “Antrian Paspor”. Akan ada 3 pilihan masuk, persyaratan dan panduan dan cara pemakaian.
3. Pilih Menu “Masuk”. Jika belum memiliki akun, buat terlebih dahulu dengan mengklik “daftar sekarang”.
4. Isikan Data Diri dengan Benar. Untuk mendapatkan sebuah akun, akan diminta untuk mengisi beberapa data yang dibutuhkan.
5. Login pada Aplikasi. Setelah memiliki akun, login dengan memasukkan username dan password yang tadi dibuat.
6. Pilih Kantor Imigrasi. Setelah masuk, akan dihadapkan dengan list kantor imigrasi, pilihlah kantor imigrasi tujuan. Jika tidak ada, klik tombol pencarian di kanan atas untuk mencari kantor imigrasi.
7. Lihat Ketersediaan Tanggal Pelayanan. Setelah memilih kantor imigrasi, sistem akan menampilkan jadwal yang tersedia untuk pelayanan pembuatan paspor.
8. Isi Form Pendaftaran. Setelah itu, isi form pendaftaran apabila ingin mendaftar. Isi sesuai dengan KTP atau Kartu Keluarga.
9. Klik Lanjut. Setelah selesai dan bersedia mendaftar, pilih “lanjut” untuk menyelesaikan tahapan. Maka, akan mendapatkan nomor antrian di kantor imigrasi.
10. Menerima Email Konfirmasi. Setelah selesai, sistem akan mengirimkan pemberitahuan ke email. Isinya adalah jadwal pembuatan paspor dan nomor antrian.

11. 1 Username Untuk 5 Kali Permohonan. Artinya, satu username pada aplikasi ini, hanya boleh mendaftar sebanyak 5 kali. Dengan catatan 4 orang lainnya anggota keluarga.

Sesuai penjelasan dari Bapak Rudiara R. Kosasih :

*“Alur kerjanya memang sengaja diciptakan untuk mengefisiensi dan sudah dilaksanakan oleh kantor imigrasi kelas II jember”  
(wawancara tanggal 07 Agustus 2017 pukul 13.30 Wib)*

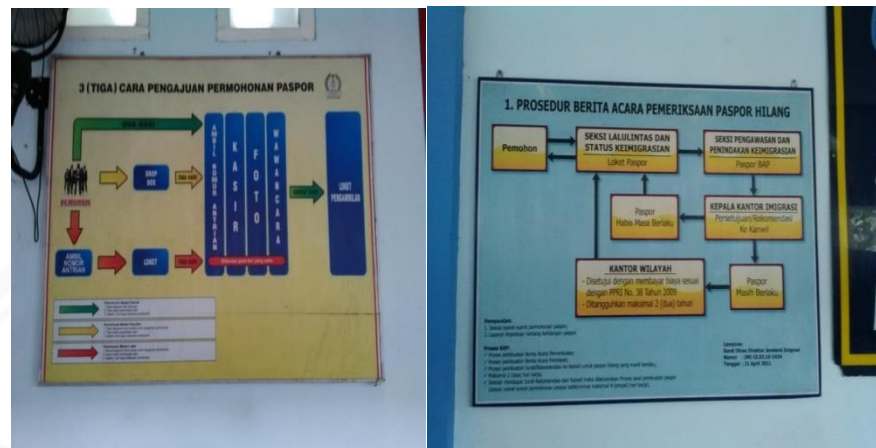
Dalam hal reformasi pelayanan publik pada bidang ketatalaksanaan keandalan akan Kantor Imigrasi kelas II jember sangat penting. Keandalan adalah kemampuan perusahaan atau penyedia jasa layanan memberikan layanan secara akurat. Keandalan ini mengarah kepada penyediaan pelayanan yang tepat seperti apa yang telah diterapkan oleh manajemen kantor tersebut. Keandalan dapat diartikan sebagai kemampuan kantor imigrasi dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan yang telah dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Keandalan juga penting dalam menunjang keberhasilan penyedia layanan yang bertujuan untuk menciptakan kepuasan pelanggan.

Upaya kehandalan yang diciptakan Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember dapat terlihat dari ketepatan penyedia layanan dalam melayani Warga Negara Indonesia maupun Asing. Bentuk ketepatan Kantor Imigrasi Kelas II yang berada di Kabupaten Jember antara lain di Bagian Percetakan yang memberikan penanda khusus pada setiap paspor yang masuk sesuai tanggalnya, pelayanan *One Stop*

*Service* pada saat itu juga akan berhasil diedarkan, pelayanan ini terdiri atas pelayanan yang diberikan secara cepat, pelayanan *Sms Gateway*, yang berarti menghubungi warga negara yang mengurus/memperpanjang paspor tentang kapan selesainya pembuatan paspor tersebut, serta *briefing* tentang adanya pemberitahuan akan wawancara, dan karyawan yang menjaga pada pagi, siang serta sore harinya. Kantor Imigrasi Kelas II Jember ini menerapkan prosedur pemahaman pelayanan terhadap Warga Negara Asing maupun Indonesia dengan penerapan 3S (senyum,salam,sapa) serta diterapkan dalam melayani mereka yang terlebih dahulu *briefing* diawal untuk mengetahui warga negara asing maupun warga negara Indonesia.

Sedangkan di Kepegawaian sendiri, pelayanan ekstra kepada pegawai adalah kewajiban bagi kantor. Pihak kantor bersinergi dengan pihak Dirjen Imigrasi dalam hal *Standar Operasi Pelayanan*. Setelah itu kepala akan memberitahu pihak kepegawaian untuk segera melakukan *briefing* kepada para pegawai untuk memperlakukan kebijakan-kebijakan baru sesuai dengan regulasi yang telah dikeluarkan oleh Dirjen Imigrasi. Disamping itu, petunjuk regulasi terpampang di depan ruangan Tata Usaha. Pihak manajemen kantor memprioritaskan pelayanan transparan cepat dan berkepastian. Selain itu terdapat kebijakan-kebijakan untuk rolling pegawai. Cara ini digunakan oleh seluruh manajemen kepegawaian sebagai pemicu

dalam menciptakan suatu pelayanan yang baik terhadap warga negara dan juga sebagai bahan evaluasi manajemen kantor untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan.



Gambar.6 : Pemberian informasi tata cara pengajuan permohonan Paspor dan beberapa prosedurnya untuk memberikan info detail pada masyarakat yang di pasang pada dinding ruang tunggu kantor  
Sumber : Kantor Imigrasi kelas II Jember

Bedasarkan prosedur pelayanan yang diberikan pihak kantor kepada warga negara, di kabupaten Jember memiliki kemudahan karena setelah masyarakat datang, pihak kantor telah membuat suatu ekspedisi catatan kapan masyarakat melakukan kunjungan sehingga tercatat di buku ekspedisi kantor tersebut. Seperti yang diungkapkan kepala kantor Rudiara R. Kosasih Imigrasi Kabupaten Jember, dalam wawancara sebagai berikut.

*“sebelum keryawan bekerja, mereka sudah kami bekali dengan prosedur pelayanan yang berstandart. Untuk pelayanan kepada mereka (warga negara pemohon), kita pastinya ada briefing sebelumdatang setelah melihat apa yang akan dia urus maka akan di catat tepat dengan kebutuhan dia datang ke kantor” (wawancara tanggal 07 Agustus 2017 pukul 14:30 Wib)*

Sedangkan menurut bapak Mulyadi, S.H. selaku Kepala Urusan Kepegawian mengungkapkan

*“Pelayanan terbaik merupakan suatu upaya kantor untuk meningkatkan kualitasnya. Pelayanan yang berstandart serta upaya pelayanan yang maksimal terutama bagi semua warga negara akan membuat pemohon paspor tersebut nyaman dan percaya terhadap kantor kami.” (wawancara tanggal 14 Agustus 2017 pukul 13:45 Wib)*

Pelayanan yang terpercaya dan yang terbaik perlu diterapkan untuk menghasilkan sebuah sistem kualitas pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Hal ini sangat dirasakan betul oleh masyarakat asal Lumajang, Ananda Ade Qisti ketika diwawancara pasca mengurus perpanjangan paspor.

*“Pelayanannya bagus dan ramah, ketika aku datang, aku langsung disamperi serta ruang antrenya juga nyaman dan bersih” (wawancara tanggal 21 Juli 2017 pukul 19:00 Wib)*

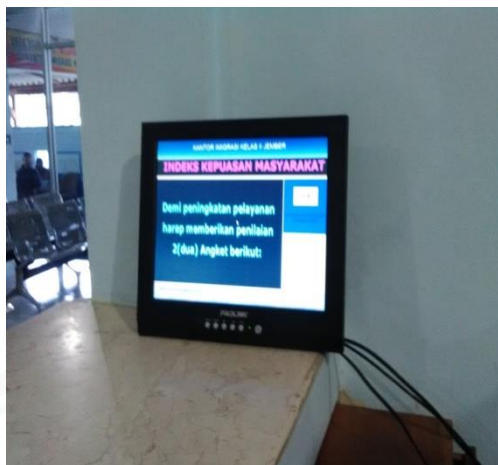
Selain keandalan dari kantor sendiri bukti fisik adalah faktor pendukung dalam meningkatkan pelayanan publik. Bukti fisik adalah berkaitan dengan fisik fasilitas layanan, perlengkapan, penampilan kerja dan Sumber Daya Manusianya. Adanya uraian tugas serta tanggung jawab setiap pegawai kantor yang bertugas diperlukan untuk memudahkan pemantauan serta proses koreksi bila terdapat kekurangan dan kesalahan sehingga dapat segera dilakukan perbaikan. Pemantauan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab hendaknya dilakukan antar pegawai kantor sebagai pelaksana harian

operasional agar terjadi harmonisasi kerja di dalam operasional kantor terutama dalam melayani masyarakat Kabupaten Jember.

Adapun upaya Kantor Imigrasi Kelas II Jember dalam memenuhi pelayanan berupa fasilitas yang diberikan kepada wisatawan berkebutuhan khusus. Upaya tersebut dapat tercapai apabila seluruh bidang pada Kantor Imigrasi Kelas II Jember dapat memenuhi kelengkapan dan ketersediaan penampilan fasilitas fisik, peralatan, serta penampilan personel. Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember memiliki parkir khusus bagi pemohon paspor yang berada di samping kantor, akses untuk dari mulai trotoar serta di dalam kantor sendiri, papan pengumuman kegiatan khusus bagi masyarakat, kamar mandi/toilet yang berada di dekat ruang tunggu loket, Indeks Kepuasan Masyarakat dengan *handle* mudah, serta terdapat ruangan anak-anak bagi balita yang menunggu ibu/ayah mengurus paspor.

Bukti fisik lainnya yakni terdapat di bagian samping kiri kantor Imigrasi. Di situ sendiri masih memiliki parkir khusus motor dan mobil memanfaatkan sebagian jalan dan rumah warga yang berada di sebelah kiri kantor, akses menuju kantor bagi pemohon jadi dekat, kamar mandi/toilet terdapat 2 kamar mandi bagi pemohon paspor yang telah dilengkapi dengan musholla di dekat kamar mandi serta penanda pada kamar mandi perempuan maupun laki-laki.





Gambar.7 : Mesin Indeks Kepuasan Masyarakat sebagai sarana untuk penilaian kinerja pegawai yang di isi oleh masyarakat yang ingin memberikan respons akan pelayanan kantor

*Sumber : Kantor Imigrasi kelas II Jember*

Seperti yang di kemukakan oleh Bapak Hari Aung Prasetyo, S.H sebagai berikut :

*“Peremajaan it, peningkatan sdm mungkin diikutkan bimbingan teknis ada seminar-seminar terkait dengan pola layanan yang terbaik yang modern, seperti itu jadi hal-hal yang mendukung dari sisi pelaksanaan reformasi tidak hanya berupa hardware namun software dan juga peningkatan SDM.” (wawancara 10 Agustus 2017 pukul 12:20 Wib)*

Bukti fisik yang menunjang proses melayani pemohon paspor yakni adanya ruang balita yang digunakan oleh kantor ini untuk menjaga pihak pemohon paspor yang sudah memiliki anak memiliki kebutuhan pelayanan khusus. Ruangan khusus ini merupakan upaya dari pihak kantor Imigrasi Kelas II Jember dalam menanggapi kebutuhan pemohon yang memerlukan sebuah penanganan khusus dalam melayaninya. Di Kantor Imigrasi Kelas II Jember, ruangan ini terletak di ruangan depan yang dimana ruangan ini terletak di samping



ruang *Customer Service*. Pihak manajemen Kantor Imigrasi Kelas II Jember sudah berkoordinasi dengan karyawan ULP yang memngurusi balita-balita tersebut di kantor sehingga pihak kantor bisa mepercayakan dengan baik ke pihak ULP untuk segera ditangani. Sedangkan di *Customer Service*, mereka berkoordinasi dengan pihak pemohon tersebut apakah pemohon tersebut bersedia atau memiliki kepercayaan pada pihak kantor dalam pelayanan terhadap balita nya. Pihak ULP yang menerima penitipan anak ini akan menghubungi pihak khusus dan memberikan perhatian khusus serta akan langsung dijaga oleh sebagian staff ULP beserta *customer service* untuk pelayanan khusus kepada pemohon yang memiliki balita.

Kebersihan dan kenyamanan kantor merupakan salah satu faktor penunjang peningkatan pelayanan agar kepuasan pemohon paspor terpenuhi. Kelengkapan dan ketersediaan bukti fisik bagi masyarakat Kabupaten Jember dalam keadaan baik dan juga terawat. Petugas yang memiliki jadwal piket selalu menjaga dan memelihara kebersihan ruangan sesuai tanggung jawabnya masing-masing dengan secara khusus membersihkan fasilitas-fasilitas yang ada secara berkala.

Bedasarkan hasil wawancara dengan salah satu pengunjung pemohon paspor tentang fasilitas fisik yang ada di Kantor Imigrasi Kelas II Jember. Didapat pendapat positif dari masyarakat jember ini. Maria Ivone Triana masyarakat manula asal banyuwangi merupakan pemohon manula yang memiliki kesusahan pendengaran yang

mengurus paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Jember mengatakan sebagai berikut:

*“Ini pertama kali saya datang ke Kantor Imigrasi. Saya rasa ketika saya mengantri selama berjam-jam, dalam artian waktu yang lama. Beda dengan yang di Banyuwangi, disini lebih seperti gedung yang tua. Tetapi saya tetap bangga tentang pelayanan dalam hal kenyamanan fasilitas dan kebersihan tempat” (wawancara 10 Agustus 2017 pukul 11:20 Wib)*

Sedangkan menurut wawancara dengan Yosef Bagio Mudakir, pemohon asal bondowoso yang mengurus perpanjangan paspor mengatakan bahwa semua fasilitas terawat dengan baik dan sangat nyaman.

*“semua fasilitas bagus, terutama pada ruangan balita yang begitu nyaman. Saya sudah 3 kali kesini selalu mengalami perkembangan, nyaman dan bersih. Mereka tahu apa yang kita mau sebagai tamu disini” (wawancara tanggal 14 Agustus 2017 pukul 16:45 Wib)*

Dengan memperhatikan seluruh elemen fasilitas kantor seperti kebersihan dan kenyamanan akan membuat masyarakat yang ingin mengurus paspor akan nyaman berada di kantor dan merasa betah tinggal lebih lama di kantor tersebut dan memungkinkan masyarakat tersebut tidak segan untuk kembali lagi datang mengurus paspor di kantor tersebut Menurut hasil wawancara peneliti dengan manajemen Kantor Imigrasi Kelas II Jember menjelaskan bahwa manajemen kantor memiliki tugas penting dalam mempertahankan kualitas pelayanan dalam pencapaiannya menuju kepuasan pelanggan dan mengupayakan yang terbaik untuk masyarakat dengan memberikan

fasilitas fisik terutama bagi masyarakat pemohon paspor. Menurut Agus Satriya Budi, S.H. sebagai Sekretaris Pimpinan Kantor Imigrasi Jember mengatakan

*“pelayanan yang baik serta ekstra ditunjang dengan fasilitas yang memadai. Seluruh kebersihan dan kenyamanan sarana dan prasarana prioritas kantor kami agar bermanfaat bagi kebutuhan masyarakat. Kami akan bertanggung jawab ketika ada kejadian yang berkaitan dengan kerusakan fasilitas ataupun. Kami selaku bagian pertama yang berhadapan dengan pemohon harus memerhatikan hal tersebut” (wawancara tanggal 14 Agustus 2017 pukul 10:15 Wib)*

Tabel 8 : Bentuk reformasi pada Kantor Imigrasi kelas II Jember dilihat berdasar *Service Quality*

Service Quality	Sebelum Reformasi	Upaya reformasi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bidang Kelembagaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petugas Kantor Imigrasi tidak berupaya untuk lebih fleksibel dalam memberikan pelayanan terutama mengupayakan secara serius membantu pemohon paspor untuk mendapatkan pelayanan yang dilindungi oleh peraturan perundang-undangan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengubahan struktur organisasi Kantor imigrasi kelas II Jember sesuai dengan Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.14.PR.07.04 Tahun 2003. Dirjen Imigrasi juga telah berupaya melakukan seminar rutin dalam hal pemberian pelayanan yang mengupayakan untuk membantu pemohon paspor agar mendapat pelayanan berdasar perturan perundang-undangan di setiap bulannya.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bidang SDM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petugas nampak terlalu sibuk sehingga kurang cepat merespon permintaan-permintaan yang diajukan oleh pemohon paspor. Hal ini terjadi karena jumlah aplikasi paspor yang melebihi kapasitas petugas dan mesin yang ada sehingga pelayanan yang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyelenggarakan pelatihan-pelatihan berdasarkan kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai kualitas pelayanan publik yang terbaik. Diperlukan adanya</li> </ul>

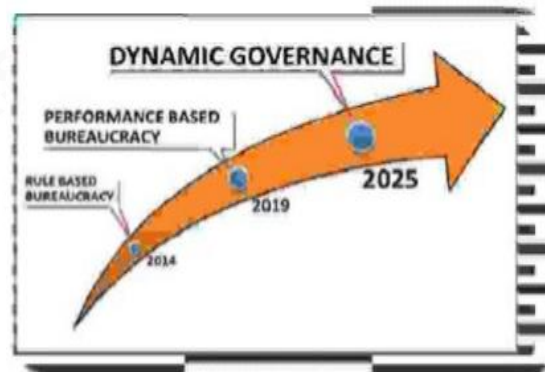
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bidang ketatalaksanaan</li> </ul>	<p>diberikan berkesan hanya seadanya. Perhatian kepada pemohon paspor dan kekeluasaan jam pelayanan Kantor Imigrasi Kelas II Jember.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem nomor antrian elektronik yang tidak berjalan sebagaimana mestinya sehingga antrian menjadi tidak tertib. Hal ini terjadi karena petugas tidak memantau mesin pemanggilan nomor antrian serta tidak mematkannya pada saat jam istirahat. Ketidakrapian pakaian yang digunakan petugas Kantor Imigrasi. Hal ini terjadi karena tidak ada standar yang jelas dan spesifik tentang tata berpakaian seragam.</li> </ul>	<p>penambahan jumlah pegawai dalam hal ini Kantor Imigrasi kelas II Jember berupaya mengoptimalkan staff ULP (Unit Layanan Paspor) dalam penambahan petugas pelayanan penerbitan paspor. Dikerahkannya suatu kebijakan yaitu Pemisahan kerja antara pengambilan paspor dan proses permohonan paspor dan Layanan paspor melalui <i>sms gateway</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerapan SOP Menko Polhukam IMI-GR.01.01-1383 yang terbit tanggal 20 mei 2014 agar mencapai kinerja yang efektif dan efisien. Sistem nomor antrian elektronik masih dipakai namun sudah dapat berjalan dengan baik karena ada petugas pemantau khusus namun diperlukan budaya antrian dalam masyarakat yang dinilai kurang. Kerapian akan seragam pegawai kantor dari tingkat kepala sampai bawahan harus selalu rapi sesuai dengan jadwal seragam yang telah ditentukan.</li> </ul>
--	---	---

## 2. Tantangan dan Hambatan yang akan dihadapi pada reformasi pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan penerbitan paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember

Reformasi pelayanan publik pada Kantor Imigrasi kelas II Jember diperintahkan oleh Menko Polhukam dimulai sejak terbitnya Peraturan

Presiden Nomor 80 Tahun 2011 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014. Melalui kedua perdoman tersebut Kantor Imigrasi kelas II Jember mulai menerapkan secara bertahap reformasi pelayanan publik.

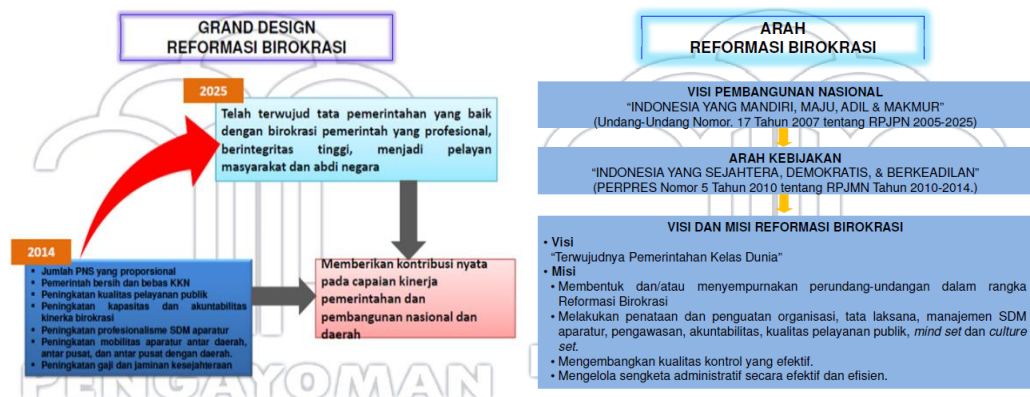
Bagan 5 : Tujuan jangka panjang pelaksanaan reformasi birokrasi



(sumber : Peraturan MENKOPOLHUKAM RI Nomor 4 Tahun 2016 tentang road map reformasi birorasi KEMENKOPOLHUKAM 2015-2019(2016:21))

Dalam perjalanannya dari tahun 2010 hingga 2014, penerapan dan pelaksanaan reformasi birokrasi pada 8 area perubahan dan 9 program tersebut membuahkan beberapa capaian dan perkembangan yang baik namun tidak pula mengalami hambatan dan tantangan.

Bagan 6 : Grand Design Reformasi Birokrasi dan Arah Reformasi birokrasi



Sumber : ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI 2015-2019

Walaupun demikian masih terdapat beberapa hambatan dan tantangan kedepan yang harus diselesaikan, diantaranya :

- Masih rendahnya komitmen dari pimpinan dirjen baik di tingkat pemerintah pusat maupun ditingkat pemerintah daerah dalam upaya untuk melakukan pecegahan dan pemberantasan tindak pidana korupsi;
- Penyelenggaraan pelayanan masih belum mencerminkan penyelenggaraan pemerintah yang bersih dan bebas dari KKN;
- Manajemen kinerja pelayanan belum dilaksanakan secara maksimal;
- Penataan kelembagaan yang masih belum efektif;
- Perapan tata kelola pelayanan yang belum sepenuhnya diterapkan;
- Manajemen SDM yang belum berjalan dengan baik;
- Inefisiensi anggaran atau rendahnya budaya kerja dalam melakukan efisiensi anggaran;
- Manajemen Pelayanan Publik yang kurang maksimal dan masih banyak praktek pungutan liar.

Dengan masih banyaknya hambatan dan tantangan yang dihadapi, Reformasi Tahap ke-2 tetap berlanjut dengan dikeluarkannya PERMENPANRB Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019. Road Map tersebut menjadi acuan bagi Kantor



Imigrasi kelas II Jember untuk melaksanakan ataupun melanjutkan program-program reformasi pelayanan publik.

Keberlanjutan pelaksanaan reformasi pelayanan publik memiliki peran penting dalam mewujudkan pelayanan yang efektif dan efisiensi. Hasil-hasil yang telah diperoleh dari pelaksanaan reformasi pelayanan publik pada periode 2010-2014 menjadi dasar bagi pelaksanaan reformasi pada tahapan selanjutnya (2015-2019). Karena itu, pelaksanaan reformasi 2015-2019 merupakan penguatan dari pelaksanaan reformasi tahapan sebelumnya.

Berbagai langkah tertuang dalam Road Map yang akan disusun oleh Dirjen Imigrasi sesuai dengan kelas-kelas kantor imigrasi. Penguatan tersebut diantaranya dengan memelihara dan atau meningkatkan/memperkuat kondisi yang telah baik, melanjutkan upaya perubahan, mengidentifikasi masalah dan mencari solusi serta memperluas cakupan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Semua usaha dan kerja keras tersebut tidak lain adalah untuk memberi pelayanan yang bersih dan akuntabel, pelayanan yang efektif dan efisien serta pelayanan yang memiliki pelayanan publik berkualitas.

Pasca diberlakukannya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) awal 2016, meningkatnya keberadaan orang asing di Indonesia telah menimbulkan dampak multidimensional. Fungsi pengawasan kini menjadi prioritas pemerintah. Badan Pusat Statistik dalam situs resminya



*www.bps.go.id*, melansir kedatangan wisatawan mancanegara yang melalui pintu masuk selama kunjungan wisman pada Juli 2017 ini mencapai 1,35 juta kunjungan. Sementara pada Juli 2016 jumlahnya sebanyak 1,03 juta kunjungan.

Grafik 1 : Peningkatan jumlah kunjungan wisatawan Asing ke Indonesia pada Januari 2016-Juli 2017



Sumber : Badan Pusat Statistik

Minimnya kualitas dan kuantitas petugas imigrasi, khususnya di bidang wasdakim menjadi persoalan serius. Belum lagi struktur organisasi Kantor Imigrasi yang masih menggabungkan antara fungsi pelayanan keimigrasian dan wasdakim. Beban kerja yang tidak berimbang, karena minimnya jumlah petugas akan mempengaruhi kinerja pengawasan. Sejauh ini Dirjen Imigrasi hanya memiliki 125 Kantor Imigrasi yang tersebar di seluruh Indonesia. Jumlah tersebut masih minim bila harus dibagi fungsi antara pelayanan dan wasdakim. Sehingga dalam praktiknya pengawasan menjadi tidak optimal. Sebagai contoh, anggap saja petugas seksi wasdakim di setiap Kantor Imigrasi paling banyak berjumlah dua puluh orang. Bila dibandingkan dengan jumlah orang asing di Indonesia yang mencapai angka sepuluh juta orang, maka perbandingan antara

petugas wasdakim dan orang asing yang harus diawasi adalah 1:500.000. Rasio yang sangat tidak berimbang.

Belum lagi dugaan terjadinya penyalahgunaan wewenang yang dilakukan petugas di dalam satu Kantor Imigrasi. Misalnya, satu orang melakukan fungsi pelayanan, dan ia juga yang harus melakukan fungsi pengawasan. Sangat rentan adanya mal-administrasi di sana. Oleh karenanya, perlu adanya kontrol untuk memisahkan fungsi pelayanan dan wasdakim. Dugaan penyalahgunaan wewenang antar petugas di dalam satu Kantor Imigrasi. Satu petugas dapat melakukan pelayanan, di sisi lain dapat pula melakukan pengawasan. Sehingga tidak ada kontrol atas kewenangan tersebut

Dalam hal ini Bapak Hari Agung Agus Prasetijo, S.H. selaku Kepala Subbagian Tata Usaha menjelaskan sebagai berikut :

*“semua institusi ada hambatan, yang paling mencolok adalah dari sisi kegiatan ini penganggaran masih belum mencukupi untuk penggajian maupun pemenuhan kebutuhan disubsidi tersebut karena berkaitan dengan penghematan keuangan negara oleh pemerintah pusat di Jakarta. karena memang dengan 5 anggota terbaik dari kanim diterima di sisi pendidikan di Jakarta sebagai pendidikan keimigrasian menjadi pejabat imigrasi sehingga kekurangan orang kurang nya pemenuhan sdm juga menjadi penghambat.”  
(wawancara tanggal 06 Agustus 2017 pukul 11.33 Wib)*

### **3. Hal-Hal yang telah di Reformasi dalam Pelayanan Penerbitan Paspor di Kantor Imigrasi Kelas II di Kabupaten Jember**

Berbagai hal yang telah di upayakan oleh Kantor Imigrasi Kelas II di Kabupaten Jember dalam bentuk inovasi-inovasi untuk meningkatkan pelayanan penerbitan paspor yang berkualitas, hal ini antara lain :

Gambar.8 : Ruang khusus ibu menyusui  
Loket khusus anak balita dan  
penyandang cacat/difabel



Gambar.9 : Pemisahan kerja antara  
pengambilan paspor dan proses  
permohonan paspor dan Layanan paspor  
melalui *sms gateway*



Sumber : Kantor Imigrasi kelas II di Kabupaten Jember

Dalam hal ini Bapak Hari Agung Agus Prasetijo,S.H. selaku Kepala Subbagian Tata Usaha menjelaskan sebagai berikut :

*“orang kalo mau mengambil paspor biasanya terbentur dengan jam kerja padahal di kantor imigrasi sejak tahun 2016 telah lahir inovasi untuk pengambilan paspor dan kITAS, kITAS dan paspor malam hari itu ada di layanan kita sehingga disitu lebih cepat, barangsiapa bapak ibu atau saudara yang mau mengambil paspor dalam jam kerja tidak bisa datang sendiri kesini bisa setelah mendapatkan sms gateway bisa hadir pada waktu setelah jam kerja itu sampai dengan jam 21.00 malam dengan petugas yang digilir berdasarkan jadwal piket”*(wawancara tanggal 07 Agustus 2017 pukul 13.30 Wib)

*“Tentunya inovasi yang diharapkan efisiensi waktu dan kepastian penyelesaian, kinerja maupun identitas. Disitulah yang dipentingkan / hasil yang diinginkan oleh pihak kantor. Kalau tidak pasti untuk apa ada reformasi.”* (wawancara tanggal 07 Agustus 2017 pukul 13.30 Wib)

### C. Pembahasan Hasil Penelitian

## **1. Reformasi Pelayanan Publik untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Penerbitan Paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember**

### **a. Bidang Kelembagaan**

Postur organisasi saat ini relatif lebih ramping dan flat (tidak terlalu hirarkis), miskin struktur tetapi makin kaya fungsi, sehingga satuan-satuan organisasi/unit-unit kerja dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara makin cepat, fleksibel, efektif dan efisien, yang pada akhirnya dapat menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi. Tidak ada lagi tugas dan fungsi satuan-satuan organisasi/unit-unit kerja di lingkungan Kantor Imigrasi kelas II Jember yang tumpang tindih (*overlappping*), sehingga tidak terjadi lagi adanya duplikasi dalam melaksanakan tugas/pekerjaan. Setiap satuan organisasi/unit kerja memiliki tugas fungsi yang makin jelas, yang telah dibagi habis ke dalam tugas dan fungsi jabatan-jabatan yang ada di dalamnya. Penataan kelembagaan yang dikembangkan oleh pemerintah pusat harus diletakkan dalam kerangka peran organisasi, yang terdiri atas fungsi pengaturan, pelayanan publik, dan pemberdayaan, guna meningkatkan profesionalitas karyawan Kantor Imigrasi kelas II Jember dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Penataan tersebut juga diwujudkan dalam model *subsidiarity*, dimana masyarakat dilibatkan secara aktif dalam penyelenggaraan pemerintahan. Selain itu, penataan kelembagaan dilaksanakan juga untuk meningkatkan efektivitas penyelenggaraan kewenangan pemerintah, dengan memperhatikan kemampuan potensi daerah. Penataan itu dilakukan dengan jalan

penguatan organisasi di tingkat subsidi-subsidi yang lebih banyak berinteraksi langsung dengan masyarakat melalui pemberian kewenangan yang lebih besar kepada kepala bidang.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah pemahaman organisasi terhadap penataan kelembagaan yang tidak dipahami sebatas penataan struktur semata, melainkan juga sebagai pelembagaan jaringan kerjasama (*networking*) yang adaptif dalam persoalan demokrasi. Model organisasi yang birokratis dan kaku disingkirkan. Di samping mempermudah koordinasi, Semua subsidi juga akan menjadi responsif terhadap perkembangan yang terjadi dalam masyarakat. Partisipasi masyarakat tak boleh dikesampingkan. Setelah penguatan internal dilakukan, semua sektor organisasi perlu berdialog dengan masyarakat guna menyusun indikator masing-masing jenis layanan. Indikator ini tidak lepas dari faktor pembiayaan yang dibutuhkan berikut sumber dana itu. Langkah ini ditindaklanjuti dengan sosialisasi indikator secara mendetail hingga dipahami oleh publik. Tentu saja tolok ukur penilaian kinerja itu harus yang tepat dan mudah dioperasionalkan. Semakin sederhana alat ukurnya, semakin mudah pula implementasi dan evaluasinya. Kantor Imigrasi kelas II Jember pun secara transparan dan berkala harus menginformasikan hasil implementasinya kepada publik.

Pengetahuan dan keterampilan karyawan kantor adalah sebuah jaminan bahwa kantor mampu melayani masyarakat umum terutama untuk melayani masyarakat Jember. Penjaminan yang ada di Kantor Imigrasi

kelas II Jember telah mampu memberikan kepuasan terhadap wisatawannya. Jaminan terhadap pelayanan kepada masyarakat Jember telah dirasa baik oleh mereka. Bukti dari jaminan tersebut adalah adanya kepercayaan yang diberikan. Komitmen kepercayaan yang diberikan masyarakat Jember terhadap kantor sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh Aryani (2010;115) yang menjelaskan kualitas pelayanan mendorong pelanggan untuk komitmen kepada produk dan layanan. Komitmen pelanggan muncul dari pelayanan yang bermutu tinggi yang diberikan kantor Imigrasi.

Untuk dapat memberikan pelayanan yang baik, pihak Kantor Imigrasi memberi rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pelayanan yang diberikan. Hal ini ditandai dengan latar belakang pegawai yang rata-rata 90% sesuai dengan bidangnya sehingga masyarakat Jember tidak merasa ragu terhadap seluruh jenis pelayanan yang diberikan. Hal ini sesuai dengan teori Tjiptono dalam Destanti (2010:20-23) point a dimana menjelaskan bahwa setiap penyedia jasa perlu menyampaikan layanan terbaik kepada para pelanggannya. Hal ini bertujuan agar layanan yang diberikan tersampaikan dengan baik kepada pengguna layanan terutama masyarakat Jember.

#### **b. Bidang SDM**



Tuntutan demokrasi dan berkembangnya wacana tentang tata Pemerintahan yang baik (*good governance*), sumberdaya aparatur juga harus mengakomodasi tantangan-tantangan baru demokrasi karena bisa menjamin aspirasi masyarakat tentang kebijakan yang dirumuskan aparat negara dan pelayanan publik oleh Kantor Imigrasi kelas II Jember akan lebih responsif. Hal ini memerlukan perubahan perilaku yang antara lain dapat dilakukan melalui pembudayaan kode etik (*code of ethical conducts*) yang didasarkan pada dukungan lingkungan (*enabling strategy*) yang diterjemahkan dalam standar tingkah laku yang dapat diterima umum dan dijadikan acuan perilaku aparatur pemerintah. Di samping itu, dalam pelaksanaan kode etik tersebut, aparatur dan sistem manajemen publik harus bersikap terbuka, transparan dan akuntabel, untuk mendorong para pemimpin dan seluruh sumber daya manusia aparatur menjadi berwibawa, bersih dan menjadi panutan bagi masyarakat. Pelayanan berarti pula semangat pengabdian yang mengutamakan efisiensi dan keberhasilan dalam membangun yang dimanifestasikan antara lain dalam perilaku melayani, bukan dilayani, mendorong bukan menghambat, mempermudah bukan mempersulit, sederhana bukan berbelit-belit, terbuka untuk setiap orang bukan hanya untuk segelintir orang. Dengan demikian makna administrasi publik sebagai wahana penyelenggaraan pelayanan yang harus melayani publik harus benar-benar dihayati para penyelenggara pelayanan di Kantor Imigrasi kelas II Jember.

Pemberdayaan aparatur sendiri dapat dilihat dengan banyaknya sistem penggajian dan perekrutan pegawai. Selain itu, posisi Diklat Aparatur dalam Kerangka Pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pelatihan urusan pelayanan, juga merupakan salah satu usaha pemerintah pusat dalam melaksanakan reformasi sumber daya aparatur.

Selain itu pentingnya profesionalisme aparatur dalam melayani masyarakat yang dikeluarkan oleh pemerintah melalui Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.

Daya tanggap yakni kemampuan pekerja dalam merespon secara segera apa yang menjadi kebutuhan para pelanggan terutama dalam penyediaan pelayanannya (Tjiptono, 2001:27). Dalam menciptakan sebuah kualitas pelayanan yang prima, maka dibutuhkan sebuah tindakan yang responsif sehingga mampu menyelesaikan masalah serta memenuhi kebutuhan masyarakat terutama bagi masyarakat Jember dalam menggunakan suatu jasa layanan. Di seluruh Kantor Wilayah di Kabupaten Jember kepekaan terhadap seluruh masalah yang dihadapi oleh masyarakat sudah bisa direspon dengan sangat baik oleh pihak kantor seperti langsung memberikan bantuan kepada masyarakat Jember ketika sedang mengalami kesulitan. Bentuk respon dari pihak kantor yang sigap dan siap dalam menghadapi masyarakat Jember menjadi salah satu ukuran kualitas layanan kantor yang mendapat tanggapan positif dari masyarakat tersebut.

Pelatihan yang dilakukan kantor belum mengarah kepada pelayanan khusus terhadap masyarakat pada khususnya di wilayah Kabupaten Jember sehingga karyawan berusaha semaksimal mungkin untuk memahami kebutuhan masyarakat, namun pelatihan secara rutin yang diberikan pihak kantor terhadap karyawan mengenai *service excellent* menjadi salah satu cara dari pihak kepegawaian kantor dalam mencapai pelayanan yang bermutu. Tanggapan positif datang dari pengalaman salah satu pemohon yang merasakan bahwa pelayanan di kantor sangat cepat dan tidak perlu menunggu lama. Bentuk *feedback* yang baik dari masyarakat ini telah sesuai dengan Teori O'Shannessy et. al (2001:311) yakni untuk menghasilkan kepuasan pelanggan, penyedia layanan harus mampu untuk mendapatkan *feedback* yang baik. Melalui ketersediaan pihak pegawai dalam membantu dan memberikan pelayanan secara tepat maka dapat dipastikan masyarakat Jember yang dilayani akan merasa nyaman akan pelayanan yang diberikan oleh Kantor Imigrasi kelas II Jember.

Bentuk perhatian terhadap masyarakat Jember dapat ditunjukkan dengan kedekatan antara pegawai kantor dengan masyarakat itu sendiri. Kedekatan itu dapat diwujudkan dengan adanya keramah-tamahan, kesabaran dalam melayani masyarakat Jember, perhatian pemberi layanan serta persahabatan yang terjalin antara pemberi layanan dengan pengguna layanan tersebut. Bentuk kedekatan pihak Kantor Imigrasi sangat baik, hal ini dibuktikan dengan kesigapan pegawai dengan ramah membantu kelancaran mobilisasi masyarakat dengan menyediakan papan arahan. Hal

ini sesuai dengan Teori Sihite (2000:59-61) point a yang menyebutkan “penyajian jasa yang memuaskan bukan hanya harus cepat dan tepat, melainkan diiringi dengan keramah-tamahan”.

Namun komunikasi yang kurang sejalan mengakibatkan adanya keluhan dari masyarakat Jember sebagai pengguna pelayanan. Hal ini sesuai dengan Teori Parasuraman dalam Tjiptono (2001:27) yang mendefinisikan empati adalah kemampuan pekerja menjalin komunikasi serta memahami masalah para pelanggannya.

### **c. Bidang Ketatalaksanaan**

Reformasi dalam bidang ketatalaksanaan ini biasanya juga disebut sebagai reformasi sistem dan prosedur, yang diperlukan untuk menstandarkan sistem dan prosedur dilihat dari efektivitas, efisiensi, dan ekonomis (*value for money*). Satuan-satuan organisasi/unit-unit kerja di lingkungan Kantor Imigrasi kelas II Jember saat ini telah memiliki dan menerapkan sistem, prosedur, dan mekanisme kerja, serta standar pelayanan yang makin baku, jelas, efisien, dan efektif, dengan didukung makin optimalnya pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi yang memadai. Sehingga pelaksanaan tugas pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu yang lebih cepat, terukur, dan transparan, serta makin mengurangi peluang untuk terjadinya praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Mustopadijaja (1999) mengatakan bahwa penyelenggaraan pemerintahan ke depan harus didasarkan pada prinsip-prinsip pemberdayaan, pelayanan, partisipasi, kemitraan, dan desentralisasi. Fungsi pemberdayaan, aparatur

pemerintah tidak harus berupaya melakukan sendiri, tetapi mengarahkan (*steering rather than rowing*). Apabila masyarakat atau sebagian dari mereka belum mampu atau tidak berdaya, maka harus diberdayakan (*empowering*). Pemberdayaan berarti pula memberi peran kepada masyarakat lapisan bawah di dalam keikutsertaannya dalam proses pembangunan. Esman dalam Mustopadidjaja (1999), Dalam rangka pemberdayaan masyarakat dalam pembangunan, peran pemerintah dapat ditingkatkan antara lain melalui.

- a. Pengurangan hambatan dan kendala-kendala bagi kreativitas dan partisipasi masyarakat.
- b. Perluasan akses pelayanan untuk menunjang beerbagai kegiatan sosial ekonomi masyarakat.
- c. Pengembangan proses untuk lebih memberikan kesempatan kepada masyarakat belajar dan berperan aktif dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sumber daya produktif yang tersedia sehingga memiliki nilai tambah guna meningkatkan kesejahteraan mereka. Upaya pemberdayaan memerlukan semangat untuk melayani (*a spirit of public services*), dan menjadi mitra masyarakat (*partner of society*); yaitu melakukan kerjasama dengan masyarakat

Keandalan mengarah kepada pemberian jasa layanan secara akurat dan tepat kepada pengguna jasa tersebut. Berbagai upaya telah dilakukan Kantor Imigrasi dalam penyediaan layanan jasa yang akurat seperti adanya penanda khusus di paspor langsung jadi, pelayanan kotak kritik saran di *website* untuk mengetahui keluhan masyarakat terutama yang masyarakat Jember serta layanan *service area* melalui *service center*. Pelayanan ekstra ini dilakukan oleh pihak manajemen kantor agar tidak terjadi

kesalahpahaman dalam memberikan pelayanan khusus kepada pengguna jasa yang membutuhkan. Kerjasama yang maksimal antara pihak kantor dengan pihak *travel agent* yang membawa masyarakat Jember maupun warga asing tersebut akan memudahkan pihak kantor untuk melakukan tindakan pelayanan khusus. Apel pagi merupakan upaya manajemen kantor untuk menginformasikan kepada karyawan kantor tentang kegiatan yang akan dilakukan pada hari itu. Pelayanan yang terpercaya dan terbaik yang terdapat dalam prosedur pelayanan yang terdapat di masing-masing kantor Imigrasi yang ada di wilayah Kabupaten Jember dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat Jember ketika menikmati jasa pelayanan penerbitan paspor tersebut seperti yang dikutip dalam teori Tjiptono dalam Destanti (2010:20-23) point a yakni “setiap penyedia jasa perlu menyampaikan layanan terbaik kepada para pelanggannya”

Sarana dan prasarana bagi masyarakat Jember di Kantor Imigrasi kelas II Jember sangat mempengaruhi proses pelayanan di dalam kantor tersebut. Kelengkapan dan ketersediaan sarana dan prasarana bagi masyarakat Jember sangat menunjang kebutuhan masyarakat di dalam kantor tersebut. Fasilitas, sarana dan prasarana tersebut seperti parkir khusus, akses *ramp* bagi pengguna kursi roda, *musholla*, ruangan pengurusan paspor khusus untuk disabilitas, ruang arsip, serta ketersediaan kamar khusus bagi wanita dan pria. Kelengkapan fasilitas, sarana dan prasarana di Kantor Imigrasi kelas II di Kabupaten Jember sudah memenuhi persyaratan.



Kebersihan dan kenyamanan kantor juga menjadi salah satu faktor penunjang peningkatan pelayanan di kantor. Respon dari kebersihan dan kenyamanan di kantor tersebut telah dirasa baik oleh masyarakat Jember. Hal ini ditandai dengan respon masyarakat yang sangat merasa nyaman dengan fasilitas kantor serta masyarakat Jember lainnya. Manajemen kantor menjadikan kebersihan dan kenyamanan sarana dan prasarana sebagai prioritas pelayanan kantor agar memberikan manfaat yang baik bagi kebutuhan masyarakat Jember yang menikmati jasa pelayanan penerbitan paspor. Hal ini sesuai dengan teori Kotler dalam Yoeti (2001:01) yang mendefinisikan “pelayanan adalah sebuah aktivitas yang memberikan manfaat”.

## **2. Tantangan dan Hambatan yang akan dihadapi pada reformasi pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan penerbitan paspor di Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember**

Reformasi birokrasi pada hakekatnya merupakan upaya untuk melaksanakan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, dan ketatalaksanaan. Tujuan reformasi birokrasi adalah membangun aparatur negara agar mampu mengemban misi, tugas dan fungsi serta peranannya masing-masing, secara bersih efektif dan efisien, dalam rangka meningkatkan pelayanan publik yang lebih baik.

Road map reformasi birokrasi merupakan bentuk operasionalisasi grand design reformasi birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap lima tahun sekali dan merupakan rencana rinci pelaksanaan reformasi birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima tahun sekali dan merupakan rencana rinci pelaksanaan reformasi birokrasi dari satu tahapan selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran tiap tahun jelas, dimana sasaran tahun pertama akan menjadi sasaran tahun berikutnya, begitupun sasaran tahun berikutnya mengacu pada sasaran tahun sebelumnya.

Kesenjangan persepsi Kasi Lantaskim dengan harapan Pemohon Paspor terletak pada penegakan pengawasan kepada bawahan khususnya mereka yang bekerjasama dengan para calo. Tetapi Kasi Lantaskim justru menyatakan bahwa pengawasan yang terlalu ketat justru dapat menyebabkan situasi bekerja yang tidak kondusif.

Minimnya minat masyarakat secara keseluruhan merupakan cerminan bahwa pelayanan yang dilaksanakan *street level bureaucracy* belum menunjukkan perubahan yang cukup substantif. Padahal sebagai unit lini pelayanan seharusnya kinerjanya baik dan mampu memberi kepuasan kepada pihak yang dilayaninya. Salah satu perubahan substantif yang hendak dilakukan adalah pada *shifting paradigm* dari aparatur pemberi pelayanan. Khususnya dengan penanaman konsep *good governance* yang mengedepankan kualitas pelayanan untuk memenuhi kebutuhan warganegara.

Pada sisi lain peneliti juga berpendapat bahwa terdapat ketidakmampuan untuk menterjemahkan dengan sempurna tujuan dan maksud dari Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Problem ini mencerminkan lemahnya daya dukung sumberdaya aparatur terhadap aturan kebijakan yang telah ditetapkan baik dari aspek *knowledge* maupun dari aspek *will driven*. Oleh karenanya, peneliti berkesimpulan bahwa reformasi birokrasi juga hendaknya menyentuh aspek budaya organisasi dan peningkatan kemampuan serta pengetahuan pegawai. Pada sisi input juga hendaknya rekrutmen pegawai lebih diarahkan untuk merekrut pegawai yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan Kantor Imigrasi dalam menyelenggarakan pelayanan termasuk memperjelas hubungan antara tes yang diujikan dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh jabatan yang hendak diisikan.

Kantor Imigrasi Jember juga diharapkan dapat mengembangkan survei yang teratur mengenai jajak pendapat masyarakat atas pelayanan yang dilaksanakan oleh petugas Kantor Imigrasi. Jajak pendapat ini dapat difungsikan untuk menilai kinerja para pegawai yang memberikan pelayanan.

Kakanim dan Kasi Lantaskim dalam pandangan peneliti belum mampu untuk mengarahkan dan mendisiplinkan pegawai agar lebih maksimal dalam menjalankan tugasnya. Padahal supervisi terhadap bawahan hendaknya terus dilaksanakan secara berkesinambungan guna meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, hendaknya juga muncul

keberanian untuk lebih serius memperjuangkan ajuan anggaran terutama untuk meningkatkan fasilitas pelayanan agar kinerjanya semakin baik seperti penambahan jumlah mesin pemindaiaan dan mesin cetak paspor, peningkatan kapasitas sistem informasi, perluasan ruang tunggu dan ruang pelayanan pembuatan paspor, penggantian kipas angin dengan mesin pengatur suhu ruangan serta penggantian kursi ruangan tunggu dengan bahan kursi yang lebih empuk dan nyaman.

### **3. Hal-Hal yang telah di Reformasi dalam Pelayanan Penerbitan Paspor di Kantor Imigrasi Kelas II di Kabupaten Jember**

Beberapa hal yang di kemukakan pada tabel bentuk reformasi birokrasi pada Kantor Imigrasi kelas II Jember memiliki kendala-kendala dalam pelaksanaannya. Hal ini bisa dilihat dimulai dari kesenjangan antara Persepi Kepala Kantor Imigrasi Kelas II Jember dengan ekspektasi pemohon paspor terdapat pada ketidaksabaran pemohon paspor untuk mengantri sehingga selalu ingin pelayanan yang serba cepat. Sementara pemohon paspor berharap justru pelayanan dilaksanakan secara tepat tanpa adanya kesalahan seperti pencantuman identitas pemohon paspor dalam paspor yang telah dicetak.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Simpulan yang diperoleh dari proses pengumpulan dan analisis data adalah sebagai berikut:

1. Reformasi Pelayanan Publik pada Kantor Imigrasi kelas II Jember dilakukan diantaranya pada
  - a. Bidang kelembagaan dengan pengubahan struktur organisasi Kantor imigrasi kelas II Jember sesuai dengan Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.14.PR.07.04 Tahun 2003. Aspek jaminan yang paling bermasalah adalah rasa aman yang diinspirasi oleh petugas kepada para pemohon paspor.
  - b. Bidang Sumber Daya Manusia dengan melakukan pelatihan-pelatihan berdasarkan kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai kualitas pelayanan publik yang terbaik. Aspek daya tanggap yang paling bermasalah adalah petugas nampak yang terlalu sibuk sehingga kurang cepat merespon permintaan-permintaan yang diajukan oleh pemohon paspor. Selain itu aspek empati yang bermasalah yaitu perhatian kepada pemohon paspor. Kondisi ini terjadi karena tidak ada pelatihan untuk meningkatkan kesadaran petugas dalam memberikan perhatian bagi pemohon paspor.

- c. Bidang ketatalaksanaan dengan menerapkan SOP Menko Polhukam IMI-GR.01.01-1383 yang terbit tanggal 20 mei 2014 agar mencapai kinerja yang efektif dan efisien. Aspek keandalan yang paling dianggap bermasalah adalah apabila sistem nomor antrian elektronik yang tidak berjalan sebagaimana mestinya sehingga antrian menjadi tidak tertib.
2. Road map reformasi birokrasi merupakan bentuk tantangan operasionalisais yang dilaksanakan Kemenko Polhukam pada Kantor Imigrasi kelas II Jember yang disusun dan dilakukan setiap lima tahun sekali dan merupakan rencana rinci pelaksanaan reformasi birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima tahun sekali. Kesenjangan antara persepi Kepala Kantor Imigrasi Kelas II Jember dengan ekspektasi pemohon paspor terdapat pada ketidaksabaran pemohon paspor untuk mengantri sehingga selalu ingin pelayanan yang serba cepat. Sementara pemohon paspor berharap justru pelayanan dilaksanakan secara tepat tanpa adanya kesalahan seperti pencantuman identitas pemohon paspor dalam paspor yang telah dicetak.
3. Berbagai inovasi-inovasi untuk mendukung kinerja pelayanan publik pada Kantor Imigrasi kelas II Jember.

## **B. Saran**

Beberapa rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini adalah:



1. Kedepannya perlu dibuat kebijakan tentang pembatasan jumlah aplikasi paspor yang diproses setiap harinya misalnya 100 paspor per hari. Dibutuhkan upaya yang lebih serius untuk lebih mematangkan persiapan-persiapan pelaksanaan pelayanan seperti pelaksanaan apel, penyiapan komputer, mesin antrian elektronis serta memastikan beroperasinya mesin pemindaian dan mesin cetak paspor. Sebab, keterlambatan membuka loket justru memberikan citra negatif di benak pemohon paspor seperti kelambanan dan bermalas-malasan dalam memberikan pelayanan.
2. Guna menghindari kesalahan pencetakan data pemohon paspor maka perlu dilakukan proses *scanning data* yang lebih teliti. Membuat aturan tentang pembentukan loket khusus untuk melayani kebutuhan informasi bagi pemohon paspor. Karena bagaimanapun yang perlu diprioritaskan adalah mengutamakan pemohon paspor sebagai warga negara yang harus dilayani secara maksimal oleh pemerintah.
3. Perlu dilakukan pengembangan media komunikasi misalnya menerbitkan brosur yang memuat tentang informasi pelayanan pembuatan paspor. Peneliti juga berpendapat bahwa sentralisasi data di Kemen Polhukam justru menyebabkan proses pelayanan menjadi bertambah lama. Apalagi saat proses tersebut selesai tetap dilakukan ajudikasi untuk meneliti dokumen yang diajukan oleh pemohon paspor.

4. Perlu dilakukan pengembangan prosedur pelayanan yang lebih sederhana dan memudahkan warganegara untuk mengakses pelayanan pembuatan paspor. Selain itu juga perlu dikembangkan penilaian kualitas pelayanan dan pengukuran terhadap indeks kepuasan masyarakat yang dilaksanakan secara rutin dan periodik baik atas inisiatif Kantor Imigrasi kelas II Jember maupun yang dilakukan oleh lembaga independen. Hasil penelitian ini kemudian dipublikasikan sehingga terkomunikasikan kepada masyarakat.
5. Kedepannya peneliti juga memotivasi calon peneliti lainnya untuk mengembangkan *Service Awareness Survey* yang meninjau secara mendalam tingkat kesadaran aparatur penyelenggara pelayanan publik baik yang ditinjau dari perspektif warga masyarakat yang mendapatkan pelayanan maupun dari perspektif petugas sendiri tentang bagaimana mereka melaksanakan pelayanan. Selain itu juga perlu dilakukan pengembangan sistem garansi publik. Sistem ini pertama kali dikenalkan oleh Amartya Sen dalam bukunya yang berjudul *Development As Freedom*.

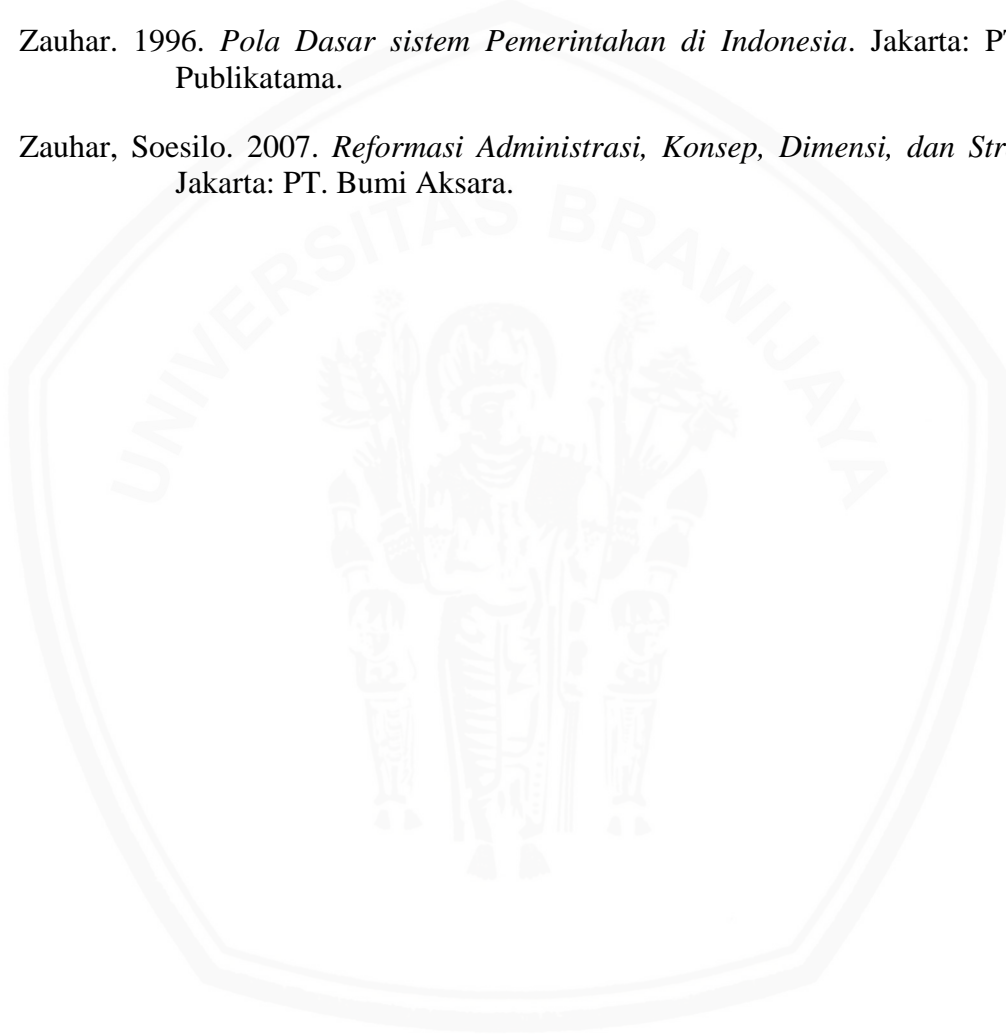
**DAFTAR PUSTAKA**

- Abidin, Said Zainal. 2006. *Dinamika Reformasi dan Revitalisasi di Indonesia*. Jakarta: Suara Bebas.
- Akhmaddhian, S. 2012. *Pengaruh Reformasi Birokrasi terhadap Perizinan Penanaman Modal di Daerah Kota Bekasi*. Bekasi.
- Aryani, D dan Rosinta, F. 2010. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi: Pengaruh kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan*. Vol.17.No.2.
- Barzelay, M. 1992. *Breaking Through Bureaucracy*. Los Angeles: University of California Press, Ltd.
- Basrowi & Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Caiden, Gerald. E. 1969. *Administrative Reform*. Illinois: Aldine Publishing Company.
- Caiden, Gerald E. 1991. *Administrative Reforms Comes Of Ages*. New York: Walter The Gruyter.
- Danim, Sudarman. 2012. *Menjadi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Denhardt, Janet V. and Denhardt, Robert B. 2003. *The New Public Service: Serving, not. Steering*. New York: M.E. Sharpe.
- Destanti, Retno Ayu. 2010. *Skripsi: Pengaruh Kualitas Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan pada Jasa Salon dan Internet Service Provider Di Yogyakarta*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Dunn, William. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Guzman, Raul P. Mila. & A. Reforma. 1992. *Public Administration in a Changing National and International Environment*.
- Hakim, Abdul. 2003. *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*. Bandung: PT. Citra. Aditya Bakti.
- Haligan, J. 2003. *Civil Service Systems in Anglo-American Countries*. London: Edward.
- Hardiansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media.

- Ibrahim, Amin. 2008. *Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya*. Jakarta: Mandar Maju.
- Ikram, B. 2013. *Jurnal: Hubungan Karakteristik Pasien dengan Kualitas Pelayanan Persepsi Pasien Pelayanan Rawat Inap RSUD Majene Vol.49*. (diambil dari <http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/dc11976354ffd88dac0952874bd9475c.pdf> diakses tanggal 15 Oktober 2017)
- Islamy, Irfan. 2003. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bina Aksara.
- Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. 2015. *Buku Saku Reformasi Birokrasi*. Jakarta.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi. 2015. *Pedoman Pelaksanaan Quick Wins*. Jakarta.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi. 2015. *Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019*. Jakarta.
- Komarudin. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Kappa Sigma.
- Lukman, Sampara. 2000. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., dan Sldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publication. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi. UI-Press.
- Minogue, Martin. 2000. *Journal New Public Management* (diambil dari <http://rizawhy.blogspot.com/2011/03/public-management-new-public-html?=1> diakses tanggal 10 Januari 2017)
- Moenir, H.A.S. 2001. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moloeng, J. Lexy. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Fospakarya.
- Mutiarin, Dyah dan Arif Zainudin. 2014. *Manajemen Birokrasi dan Kebijakan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nasucha, Chaizi. 2004. *Reformasi Administrasi Publik*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Mustopadidjaja, AR & Bintoro, Tjokroamodjojo. 1999. *Administrasi Negara, Demokrasi dan Masyarakat Madani*. Jakarta: LAN.
- O'shannessy et.al. 2001. *Accommodation Services*. Hospitality Press.

- Osborne, David, and Peter Plastrik. 1997. *Banishing Bureaucracy, The Five Strategies For Reinventing Government*. Terjemahan: *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Alih Bahasa: Abdul Rosyid dan Ramelan. Jakarta : PPM.
- Parasuraman, A. 2001. *Journal of Marketing: The Behavioral Consequences of Service Quality Vol. 60*.
- Ratminto. 2006. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Republik Indonesia. 2013. *Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan khusus Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Republik Indonesia. 2015. *Peraturan Menteri Kemenhukam Nomor 29 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia*. Jakarta: Kementerian Hukum dan HAM.
- Republik Indonesia. 2015. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019*. Jakarta: Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara.
- Rewansyah, Asmawi. 2010. *Reformasi Birokrasi dalam Rangka Good Governance*. Jakarta: Rizky Grafis.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refka Aditama.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sihite, Richard. 2000. *Hotel Management*. Surabaya: SIC.
- Subarsono. 2006. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & O*. Bandung: Alfabeta.
- Syafri, Wirman. 2012. *Studi Tentang Administrasi Publik*. Jakarta: Erlangga.

- Tjiptoherijanto dan Manurung. 2010. *Paradigma Administrasi Publik dan Perkembangannya*. Jakarta: UI-Press.
- Tjiptono, Fandi. 2001. *Kualitas Jasa: Pengukuran, Keterbatasan dan Implikasi Manajerial*. Jakarta: Majalah Manajemen Usahawan Indonesia.
- Wiranto, Singgih. 2006. *Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik*.
- Yoeti, Oka A. 2001. *Pemasaran Pariwisata*. Bandung: Angkasa.
- Zauhar. 1996. *Pola Dasar sistem Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: PT Ina Publikatama.
- Zauhar, Soesilo. 2007. *Reformasi Administrasi, Konsep, Dimensi, dan Strategi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.





**CURICULLUM VITAE**

Nama : Mohammad Yanal Yusron

Nomor Induk Mahasiswa : 135030101111062

Tempat dan Tanggal Lahir : Jember, 26 Juni 1994

Pendidikan : 1. SD Negeri Kebon Agung 01 Jember Tamat tahun 2007  
2. SMP Negeri 04 Jember Tamat tahun 2010  
3. SMA Negeri 01 Jember Tamat tahun 2013



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI****UNIVERSITAS BRAWIJAYA****FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia

Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227

<http://fia.ub.ac.id>E-mail: [fia@ub.ac.id](mailto:fia@ub.ac.id)

Nomor : 6879 /UNIV.F03.11.11/PN/2017

Lampiran : -

Hal : Riset/Survey

Kepada : Yth. Kepala Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember

Jl. Letjen D.I. Panjaitan No. 47, Jember

Telepon : (0331) 333177

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey dalam rangka penyusunan proposal skripsi bagi mahasiswa :

Nama : Mohammad Yanal Yusron

Alamat : Jl. Letjen D.I. Panjaitan No. 47, Sumbersari, Kabupaten Jember, Jawa Timur

NIM : 135030101111062

Program Studi : Administrasi Publik

Judul : Reformasi Pelayanan Publik (Studi Terhadap Kualitas Proses Pelayanan Penerbitan Paspor pada Kantor Imigrasi Kelas II Kabupaten Jember)

Lamanya : 2 Bulan

Peserta : 1 (satu) orang

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 18 Mei 2017

Mengetahui,

Ketua Prodi Administrasi Publik

Dr. Lety Iddah Mindarti, M.Si

NIP. 19690524 200212 2 002





KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA  
KANTOR WILAYAH JAWA TIMUR  
KANTOR IMIGRASI KELAS II JEMBER  
Jalan Letjend. D.I. Panjaitan Nomor 47, Jember 68121  
Telepon (0331) 333177, 335494; Faksimili (0331) 333157  
Laman: <http://jember.imigrasi.go.id>; Email: [kanim\\_jember@imigrasi.go.id](mailto:kanim_jember@imigrasi.go.id)

Nomor : W15.IMI.IMI.4.UM.01.01-1. 890  
Lampiran : -  
Perihal : Surat Keterangan Selesai Riset/Survey

27 Juli 2017

Yth.  
Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya  
u.p. Ketua Prodi Administrasi Publik  
di -  
Malang

Merujuk surat Saudara Nomor 6879/UNIV.F03.11.11/PN/2017, tanggal 18 Mei 2017, hal Riset/Survey pada Kantor Imigrasi Kelas II Jember; dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : MOHAMMAD YANAL YUSRON  
NIM : 135030101111062  
Program Studi: Administrasi Publik

telah selesai melaksanakan kegiatan riset/survey dalam rangka penyusunan proposal skripsi dengan judul "Reformasi Pelayanan Publik (Studi Terhadap Kualitas Proses Pelayanan Penerbitan Paspor pada Kantor Imigrasi Kelas II Jember)" yang dilaksanakan mulai tanggal 22 Juni 2017 s.d. 27 Juli 2017.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



a.n. Kepala Kantor,  
Kepala Seksi Pengawasan  
dan Penindakan Keimigrasian,

Joko Widodo  
NIP. 19740807 199903 1 001

Tembusan:  
- Arsip



KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL IMIGRASI  
Jalan H.R. Rasuna Said Blok X-6 Kav. 8, Jakarta Selatan  
Telepon 021-5224658 Faksimili 021-5225032  
Laman: www.imigrasi.go.id

Nomor : IMI-GR.01.01-1617 13 Juni 2014  
Sifat : Penting  
Lampiran : 1 (satu) berkas  
Perihal : Penyampaian Standar Operasional Prosedur Sistem Pelayanan  
Paspor Terpadu

Yth. Kepala Kantor Imigrasi  
di-  
Seluruh Indonesia

Dalam rangka melaksanakan Program Aksi Direktorat Jenderal Imigrasi yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 2 Tahun 2014 tentang Program Aksi Kementerian Hukum dan HAM Tahun 2014, bersama ini disampaikan hal sebagai berikut:

1. Sesuai dengan Program aksi tersebut, Sistem Pelayanan Paspor Terpadu diterapkan secara bertahap pada beberapa Kantor Imigrasi dan direncanakan terlaksana pada seluruh Kantor Imigrasi pada bulan Desember Tahun 2014.
2. Untuk menunjang pelaksanaan Sistem Pelayanan Paspor Terpadu dimaksud, telah dirumuskan Standar Operasional Prosedur untuk dijadikan standardisasi dalam menyelesaikan, memberikan kepastian dan keseragaman proses pelayanan Paspor.
3. Sehubungan dengan hal tersebut, disampaikan Standar Operasional Prosedur Sistem Pelayanan Paspor Terpadu untuk dijadikan pedoman standar dalam pelaksanaan pelayanan paspor di Kantor Imigrasi (terlampir).

Demikian disampaikan untuk menjadi perhatian dan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Direktur Jenderal Imigrasi,  
  
Bambang Irawan  
NIP. 19540928 197903 1 002

Tembusan kepada Yth.:

1. Menteri Hukum dan HAM RI;
2. Wakil Menteri Hukum dan HAM RI;
3. Sekretaris Jenderal Kementerian Hukum dan HAM RI;
4. Inspektur Jenderal Kementerian Hukum dan HAM RI;
5. Sekretaris dan Direktur di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi; dan
6. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM RI.



KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA

KANTOR MELAYU LAYA TERULU

KANTOR INVESTASI KELAS II JEMBER

Jalan Legenda, D.I.I. Pagarakan Nomor 47, Jember 68121

Telpon (0331) 331177, 335494, Faksimili (0331) 331517, e-mail: kantar\_jember@mapro.go.id

**KEMULA KANTOR**  
 NAMA : PT. BAWA KANTOR  
 NIP : 10590813 100003 1 001  
 rekening esd : PT. BAWA TKL (0000)  
 TMT : 17 SEPTEMBER 2015

**KABERBAO TATA USAHA**  
 NAMA : HATI ALANGKA PRASETILO, S.H.  
 NIP : 10590815 100003 1 001  
 rekening esd : PT. BAWA TKL (0000)  
 TMT : 14 JULI 2010

**ULUSAN KEBERAWAAN**  
 NAMA : MULYADI, S.H.  
 NIP : 10590113 100001 1 001  
 rekening esd : PT. BAWA TKL (0000)  
 TMT : 01 FEBRUARI 2007

**ULUSAN LUNJUN**  
 NAMA : ADI SATTIWA BILU, S.H.  
 NIP : 10500621 200003 1 002  
 rekening esd : PT. BAWA TKL (0000)  
 TMT : 01 AGUSTUS 2016

**ULUSAN KALAWAN**  
 NAMA : ULALIK ALIASH  
 NIP : 10500404 100003 2 001  
 rekening esd : PT. BAWA MELOR TKL (0000)  
 TMT : 24 APRIL 2013

**KASI FORANAN**  
 NAMA : MOCHAMMAD BIRAN, S.H.  
 NIP : 10571217 100003 1 001  
 rekening esd : PT. BAWA TKL (0000)  
 TMT : 01 OKTOBER 2015

**KASI CALUTUSAN**  
 NAMA : YUSUP LUKALUKU, ARI, M., SH  
 NIP : 10500803 200002 2 002  
 rekening esd : PT. BAWA TKL (0000)  
 TMT : 12 MEI 2016

**KASI WADAKAN**  
 NAMA : JOKO WIDODO, S.E., M.H.  
 NIP : 10504807 100003 1 001  
 rekening esd : PT. BAWA TKL (0000)  
 TMT : 01 OKTOBER 2015

**KABISI KONGKUNAN**  
 NAMA : ALI, M. NALOHU, S.H.  
 NIP : 10500206 200004 1 003  
 rekening esd : PT. BAWA MELOR TKL (0000)  
 TMT : 24 OKTOBER 2014

**KABISI JEROMAN**  
 NAMA : ANDI SYAHPUTRA, S.H.  
 NIP : 10500805 200012 1 001  
 rekening esd : PT. BAWA TKL (0000)  
 TMT : 24 NOVEMBER 2014

**KABISI LANTARAN**  
 NAMA : YULIANSYAH, S.H., N.H.  
 NIP : 10500703 200112 1 001  
 rekening esd : PT. BAWA TKL (0000)  
 TMT : 03 Desember 2015

**KABISI STATISAN**  
 NAMA : KUSNOTO NUGI LESTARI, S.H.  
 NIP : 10500700 200112 1 001  
 rekening esd : PT. BAWA TKL (0000)  
 TMT : 23 November 2015

**KABISI DANIN**  
 NAMA : JAKA PERIOWA, S., S.H.  
 NIP : 10500801 200012 1 002  
 rekening esd : PT. BAWA TKL (0000)  
 TMT : 12 MEI 2016

**KABISI WISAN**  
 NAMA : JAYA NARHENDRA, S.H.  
 NIP : 10500208 200012 1 002  
 rekening esd : PT. BAWA MELOR TKL (0000)  
 TMT : 08 JULI 2013

**Dikawatir:** Menteri Koordinator Bidang Hukum dan Politik, Indonesia  
 Nomor N.101/PL/07/14 Tahun 1991 tanggal 15 April 1991  
 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Investasi dan Pengawasan Usaha Modal dan Investasi  
 dan Peraturan Menteri Koordinator Bidang Hukum dan Politik  
 Nomor N.14/PL/07/14 Tahun 2003 tanggal 03 Desember 2003



NO.	NAMA	NIP.	PANGKAT	JABATAN	GRADE	ATASAN LANGSUNG
1	2	3	4	5	6	8
1.	RUDIARA R. KOSASIH	19590813 198503 1 001	(IV/a)	Kakanim	11	Kadivim
2.	HARI AGUNG AGUS PRASETIJO, S.H.	19660816 198603 1 001	(III/d)	Kasubbag TU	9	Kakanim
3.	MULYADI, S.H.	19591113 198011 1 001	(III/d)	Kaur Kepegawaian	8	Kasubbag TU
4.	JOKO WIDODO, S.E., M.H.	19740807 199903 1 001	(III/d)	Kasi Wasdakim	9	Kakanim
5.	YUSUP UMARDANI, Amd.Im., S.H.	19780803 200002 2 001	(III/c)	Kasi Lalintuskim	9	Kakanim
6.	MOCHAMMAD ERFAN, S.H.	19731217 199203 1 001	(III/c)	Kasi Forsakim	9	Kakanim
7.	YULIANSYAH, S.H. M.H.	19780703 200112 1 001	(III/c)	Kasubsi Lantaskim	8	Kasi Lalintuskim
8.	ANDI SYAHPUTRA, S.H.	19820825 200212 1 001	(III/c)	Kasubsi Infokim	8	Kasi Insarkom
9.	AGUS Satriya Budi, S.H.	19700621 200003 1 002	(III/c)	Sekretaris Pimpinan	5	Kaur Umum
10.	MUHAMMAD ERVAN LESMANA, S.H., M.H.	19800709 200112 1 001	(III/c)	Kasubsi Statuskim	8	Kasi Lalintuskim
11.	LULUKAISAH	19670404 199303 2 001	(III/b)	Kaur Keuangan	8	Kasubbag TU
12.	JAYA MAHENDRA, S.H.	19820228 200212 1 002	(III/b)	Kasubsi Waskim	8	Kasi Wasdakim
13.	JAKA PERKASA SUKARNO, S.H.	19790501 200212 1 002	(III/b)	Kasubsi Dakkim	8	Kasi Wasdakim
14.	AGUNG NUGROHO, S.H.	19820906 200604 1 003	(III/b)	Kasubsi Kokim	8	Kasi Insarkom
15.	SYAMSUL HADI	19650701 198603 1 001	(III/b)	Operator Komputer	5	Kasubsi Lantaskim
16.	HADIATUL MUHLIS	19640724 199203 1 002	(III/b)	Penatausahaan	5	Kasubsi Lantaskim
17.	DESSY SAGITARINA SYAM, S.H.	19821213 200312 2 001	(III/b)	Operator Komputer	6	Kasubsi Lantaskim
18.	INTAN NURMALA DEWI, S.H., M.H.	19870311 201012 2 002	(III/b)	Penatausahaan	5	Kasubsi Lantaskim
19.	UUS DIDIK PRIYOGI, S.Sos.	19780911 201012 1 001	(III/b)	Penatausahaan	5	Kasubsi Lantaskim
20.	MOHARTO, S.H.	19790514 199903 1 001	(III/b)	Penatausahaan	5	Kasubsi Waskim
21.	IDA BAGUS PUTU WIDIA KUSUMA, Amd.Im., S.H.	19871001 200701 1 003	(III/b)	Operator Komputer	5	Kasubsi Waskim
22.	NAILUS SYIFA', S.S.	19850805 201212 2 002	(III/a)	Pengelola Data Kepegawaian	6	Kaur Kepegawaian
23.	MOEHAMMAD ISMIANTO, S.H.	19860407 201212 1 002	(III/a)	Operator Komputer	5	Kasubsi Lantaskim
24.	KHIKI RIMAWATI WIDODO, S.S.	19870820 201212 2 002	(III/a)	Operator Komputer	5	Kasubsi Infokim
25.	FAHMI HAMDANI I ADHA, S.Kom.	19850827 201402 1 002	(III/a)	Operator Komputer	5	Kasubsi Infokim



NO.	NAMA	NIP.	PANGKAT	JABATAN	GRADE	ATASAN LANGSUNG
1	2	3	4	5	6	8
26.	RUSDYAN HARIYANTO, S.S.	19851024 201402 1 005	(III/a)	Operator Komputer	5	Kasubsi Statuskim
27.	INDRA CAHYONO, S.H.	19750115 200112 1 002	(III/a)	Operator Komputer	5	Kasubsi Lantaskim
28.	SIGIT PRASETYO, S.H.	19810928 200801 1 005	(III/a)	Penatausahaan	5	Kasubsi Lantaskim
29.	FAJAR AGUST WAHYUONO, S.E.	19820805 201012 1 002	(III/a)	Operator Komputer	5	Kasubsi Waskim
30.	WAHID RORIANO PRABOWO, S.Sos.	19840220 200501 1 001	(III/a)	Pengelola Arsip Kepegawaian	6	Kaur kepegawaian
31.	SEPTIAN BAGUS WIDYANTO, S.H.	19850928 201012 1 003	(III/a)	Penatausahaan	5	Kasubsi Statuskim
32.	SONYA CHANDRA WIDYASTUTIK, S.H.	19860616 200604 2 001	(III/a)	Penatausahaan	5	Kasubsi Lantaskim
33.	KHARIS PRATAMA YUDHA, S.Kom.	19880612 201012 1 003	(III/a)	Bendahara Pengeluaran Satker	7	Kaur Keuangan
34.	HONGRI JAJAG VANGKISA, A.Md.	19840403 200901 1 007	(II/d)	Operator Komputer	5	Kasubsi Lantaskim
35.	ALNOVICO, A.Md.	19860409 200912 1 011	(II/d)	Pengelola BMN	6	Kaur Umum
36.	PRASETYO HADI	19720130 200112 1 001	(II/d)	Penatausahaan	5	Kasubsi Infokim
37.	ANDY MUSLIM	19740915 200112 1 002	(II/d)	Operator Komputer	5	Kasubsi Lantaskim
38.	RATNA CHANDRA KUSUMAWATI, A.Md.	19860902 201012 2 001	(II/d)	Pengadministrasi Umum	5	Kaur Keuangan
39.	ACHMAD KUZAINI, A.Md.	19880203 201012 1 001	(II/d)	Operator Komputer	5	Kasubsi Lantaskim
40.	ANISAH	19740621 200312 2 001	(II/d)	Bendahara Penerimaan Satker	7	Kaur Keuangan
41.	ALEX	19601127 198011 1 001	(II/c)	Penyusun Arsip dan Dokumentasi	5	Kasubsi Kokim
42.	AGUS FITRIANSYAH	19800811 200604 1 001	(II/c)	Pengolah Data Hasil Penelitian	6	Kasubsi Lantaskim
43.	CHINTIA AYU FIRDAUSI HERLI	19900221 201012 2 002	(II/b)	Operator Komputer	5	Kaur Umum
44.	MAULIDATUL MILLAH	19910924 201012 2 001	(II/b)	Operator Komputer	5	Kasubsi Lantaskim
45.	SAHRIL WILDANI	19920203 201012 1 004	(II/b)	Operator Komputer	5	Kasubsi Dakkim
46.	NURI ZULZILAH	19920624 201012 2 001	(II/b)	Operator Komputer	5	Kasubsi Lantaskim
47.	SINGGIH ARI SURYA, S.E.	19850315 200501 1 003	(III/a)	ASN ALIH STATUS		
48.	EKO WIDYANTO	19820404 200604 1 027	(II/c)	ASN ALIH STATUS		

DAFTAR NAMA PENJAGA MALAM, SOPIR DAN PRAMUBAKTI  
KANTOR IMIGRASI KELAS II JEMBER

NO. 1	NAMA 2	JABATAN 3	KET. 4
1.	DIDIN	PRAMUBAKTI	KANIM
2.	MISTUR	SOPIR	KANIM
3.	HANSIP SANTOSO	PENJAGA MALAM	KANIM
4.	AAN WAHYUDI	PENJAGA MALAM	KANIM
5.	ARIS GUNARTO	PENJAGA MALAM	KANIM
6.	ARIS SETIO WICAKSONO	PENJAGA MALAM	KANIM
7.	NANUK WAHYUNI	PRAMUBAKTI	KANIM
8.	SUDIBYO	SOPIR	KANIM
9.	DODIK SESWANTO	PENJAGA MALAM	KANIM
10.	ANDRI TRIJAYA	PENJAGA MALAM	KANIM
11.	ANDI HIDAYAT	SOPIR	KANIM
12.	IBNU HADJAR	PENJAGA MALAM	ULP
13.	MISYANTO	PENJAGA MALAM	ULP
14.	MUHAMMAD LUKMAN AFTONI	PENJAGA MALAM	ULP
15.	ERNIE VERDIANA	PRAMUBAKTI	ULP
16.	GREZA FEBRILIAN TAMARA	PRAMUBAKTI	ULP
17.	MAYA DEWI PUSPITASARI	PRAMUBAKTI	ULP
18.	INES SINTIYA DEWI	PRAMUBAKTI	ULP
19.	IKA LUCKYTASARI	PRAMUBAKTI	ULP
20.	WELA DISTIANI	PRAMUBAKTI	ULP
21.	ASTRI DWI WIJAYANTI	PRAMUBAKTI	ULP

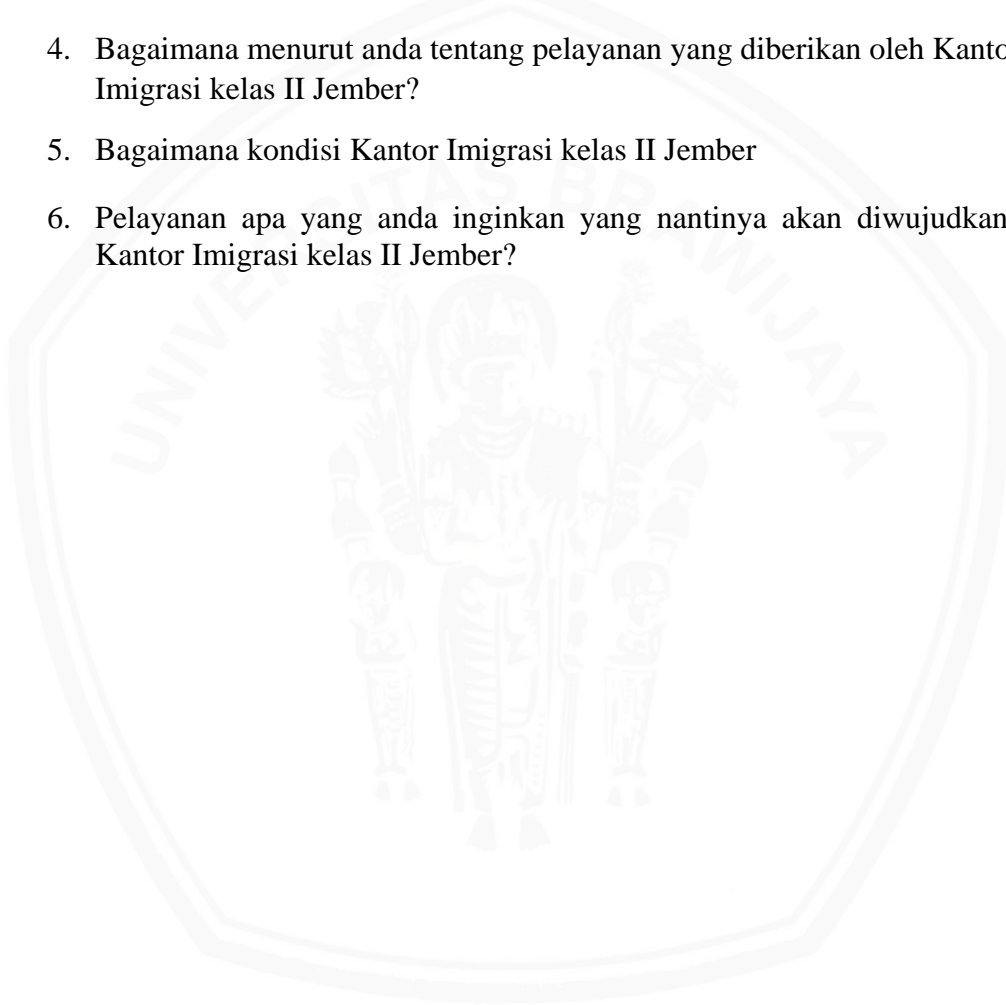
### **PEDOMAN WAWANCARA (INTERVIEW GUIDE)**

**A. Pedoman wawancara untuk kabag, kasubag, dan staff Kantor Imigrasi kelas II Kabupaten Jember:**

1. Bagaimana struktur organisasi dan berapa jumlah pegawai yang bertugas di Kantor Imigrasi kelas II Jember?
2. Apa tugas pokok dan fungsi dari Kantor Imigrasi kelas II Jember?
3. Berawal darimana kebijakan dan bentuk reformasi pelayanan publik yang dilaksanakan oleh Kantor Imigrasi kelas II Jember?
4. Bagaimana proses reformasi dalam pelayanan publik pada Kantor Imigrasi kelas II Jember?
5. Siapa saja yang terlibat pada pelaksanaan reformasi dalam pelayanan di Kantor Imigrasi kelas II Jember?
6. Bagaimana alur kerja dari tiap-tiap perubahan permohonan pembuatan paspor di Kantor Imigrasi kelas II Jember?
7. Apakah hasil yang diinginkan oleh pihak Kantor Imigrasi kelas II Jember?
8. Faktor apa saja yang menjadi pendukung pelaksanaan reformasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi kelas II Jember?
9. Apa saja yang dilakukan Kantor Imigrasi kelas II Jember untuk meningkatkan kualitas pelayanan?
10. Apa saja yang dilakukan Kantor Imigrasi kelas II Jember untuk meningkatkan kapasitas pegawai?
11. Faktor apa saja yang menjadi penghambat pelaksanaan reformasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi kelas II Jember?
12. Bagaimana kelengkapan sarana dan prasarana yang tersedia pada Kantor Imigrasi kelas II Jember?
13. Bagaimana peranan masyarakat terkait proses reformasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi kelas II Jember?
14. Kendala apa saja yang sering dijumpai pada pelaksanaan proses reformasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi kelas II Jember?

B. Pedoman wawancara untuk masyarakat pemohon pembuatan paspor baru di Kantor Imigrasi kelas II Jember

1. Bagaimana pelayanan yang diberikan oleh Kantor Imigrasi kelas II Jember?
2. Apakah anda sudah merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Kantor Imigrasi kelas II Jember?
3. Apakah biaya dan ketepatan waktu sudah sesuai dengan informasi yang diberikan oleh Kantor Imigrasi kelas II Jember
4. Bagaimana menurut anda tentang pelayanan yang diberikan oleh Kantor Imigrasi kelas II Jember?
5. Bagaimana kondisi Kantor Imigrasi kelas II Jember
6. Pelayanan apa yang anda inginkan yang nantinya akan diwujudkan oleh Kantor Imigrasi kelas II Jember?





KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA  
KANTOR WILAYAH JAWA TIMUR  
**KANTOR IMIGRASI KELAS II JEMBER**  
Jalan Letjend. D.I. Panjaitan Nomor 47, Jember 68121  
Telepon (0331) 335494, 333177 Faksimili (0331) 333157  
Laman: <http://jember.imigrasi.go.id>; Email: [kanim\\_jember@imigrasi.go.id](mailto:kanim_jember@imigrasi.go.id)

**LAPORAN STATISTIK PENERBITAN PASPOR  
KANTOR IMIGRASI KELAS II JEMBER  
TAHUN 2016**

NO	BULAN	PASPOR 24 HAL		PASPOR 48 HAL		TOTAL
		L	P	L	P	
1.	JANUARI	11	9	1.615	1.569	3.204
2.	PEBRUARI	12	16	1.524	1.506	3.058
3.	MARET	4	15	2.142	2.100	4.261
4.	APRIL	7	4	2.097	2.103	4.211
5.	MEI	7	16	1.719	1.733	3.475
6.	JUNI	31	16	1.353	1.445	2.845
7.	JULI	9	16	1.710	1.417	3.152
8.	AGUSTUS	27	9	2.112	2.021	4.169
9.	SEPTEMBER	9	17	1.815	1.795	3.636
10.	OKTOBER	13	26	1.894	2.011	3.944
11.	NOVEMBER	11	35	1.979	2.327	4.352
12.	DESEMBER	8	51	1.643	1.976	3.678
JUMLAH						43.985





KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA  
KANTOR WILAYAH JAWA TIMUR  
**KANTOR IMIGRASI KELAS II JEMBER**  
Jalan Letjend. D.I. Panjaitan Nomor 47, Jember 68121  
Telepon (0331) 335494, 333177 Faksimili (0331) 333157  
Laman: <http://jember.imigrasi.go.id>; Email: [kanim\\_jember@imigrasi.go.id](mailto:kanim_jember@imigrasi.go.id)

**LAPORAN STATISTIK PENERBITAN PASPOR  
KANTOR IMIGRASI KELAS II JEMBER  
TAHUN 2017**

NO	BULAN	PASPOR 24 HAL		PASPOR 48 HAL		TOTAL
		L	P	L	P	
1.	JANUARI	3	39	2.134	2.600	<b>4.776</b>
2.	PEBRUARI	3	19	1.969	2.221	<b>4.212</b>
3.	MARET	12	33	2.624	3.051	<b>5.720</b>
4.	APRIL	22	86	1.710	1.794	<b>3.612</b>
5.	MEI	41	115	1.175	1.265	<b>2.596</b>
<b>JUMLAH</b>						<b>20.916</b>





**DOKUMENTASI :**









